

Chères lectrices, chers lecteurs,

Vous trouverez dans cette édition spéciale les compte-rendus des séances de l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental » organisé par la CRSDD. Gisèle Belém nous parle de la séance I: Comparaison et conception de la RSE en Amérique du Nord et en Europe (p.5). Ana Isabelle Otero et Emmanuelle Champion reviennent sur la séance II : Héritage et conceptions (p.8). Haykel Najlaoui et Jérôme Guy nous parlent de la séance III: Perspectives conceptuelles (p.13). Catherine Benoît et Ana Isabel Otero nous proposent en page 18 de revenir sur la séance IV: Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale. Jérôme Guy et Catherine Benoît reviennent ensuite sur la séance V: RSE et régulation sociale (p.23) tandis qu'Emmanuelle Champion et Gisèle Belém concluent avec la séance VI: RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes (p.27). Finalement Jérôme Guy revient sur la Responsabilité sociale de Wal-Mart abordée lors d'une table ronde organisé par la CRSDD le 3 mai dernier (p.32).

Bonne lecture!!

Oeconomia Humana

Juin 2007, édition spéciale Responsabilité sociale des Entreprises

Éditorial, Sophie Levesque, rédactrice-adjointe.
levesque.sophie.4@courrier.uqam.ca

RESPONSABLES DE QUOI, ENVERS QUI ?

Les attentes de la société à l'égard de l'entreprise se sont simultanément accentuées et multipliées. En fait, plusieurs sont d'avis que l'entreprise ne peut plus s'en tenir qu'à la seule promotion des intérêts économiques de ses actionnaires comme l'affirmait, entre autres, Friedman en 1970. Témoin de cette évolution des attentes sociales, « 72% de la population canadienne estime que le rôle de l'entreprise ne se limite pas au seul objectif de rentabilité financière, mais comprend des fonctions sociales plus larges »¹. Plus étonnant peut-être, même discours au sein des détenteurs d'actions canadiens lesquels, dans une proportion de 74%, partagent également ce point de vue². Et pour consolider le tout, « 78% des dirigeants d'entreprises canadiennes soutiennent que le succès d'une entreprise n'est pas synonyme de profits élevés, mais aussi d'engagement social »³. Bref, les principes fondateurs de l'entreprise qui stipulent que l'entreprise a des responsabilités limitées et des obligations seulement envers ses actionnaires semblent déchus.

Cependant, bien que tous les acteurs sociaux paraissent adhérer à ce nouveau paradigme de gestion⁴ : « qui met l'accent sur les responsabilités de l'entreprise envers une multitude de parties prenantes en plus des traditionnels actionnaires »⁵, aucun consensus ne semble émerger pour l'instant quant au rôle exact que devraient occuper les entreprises dans la société actuelle. Conséquemment, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), aussi attrayant soit-il, reste ambigu puisqu'il revêt différentes formes selon l'acteur qui le définit. Même dans la littérature scientifique et académique, la responsabilité sociale des entreprises soulève encore bien des ques-

tionnements. En effet, plusieurs auteurs, comme Pérez⁶, se questionnent sur la véritable nature de ce concept. La RSE est-elle une simple mode éphémère, un nouvel outil de communication et de négociation entre parties prenantes ou une réelle mutation des systèmes de référence et des comportements des acteurs?

C'est sur cette toile de fond que des chercheurs de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable se sont intéressés à l'analyse des représentations sociales contradictoires de la responsabilité sociale des entreprises et se sont efforcés de dégager des idéaux-types de la RSE pour clarifier les débats au sujet de la régulation des acteurs et des institutions économiques.

La perspective des ONG, un acteur parmi tant d'autres.

Première constatation, si la définition de la RSE est souvent évasive et parfois même diamétralement opposée entre différents groupes d'acteurs, elle l'est également au sein même d'un groupe d'acteurs. C'est du moins ce qui ressort de l'analyse du discours de treize ONG qui constituaient une partie du corpus d'analyse de notre étude⁷. En d'autres termes, les résultats préliminaires de cette recherche démontrent, que les ONG, bien que conscientes des enjeux sociaux, environnementaux et économiques actuels, ne privilégièrent la plupart du temps qu'un seul de ces éléments pour construire leur définition de la responsabilité sociale des entreprises. Par exemple, *Amnesty International Canada* associe la responsabilisation sociale des entreprises au respect des Droits de l'homme tandis

que *Conservation Council of Ontario* parle plutôt de protection de la nature, de la conservation des ressources et de la prévention de la pollution. Il semble donc y avoir une logique de compensation entourant le discours des ONG qui laisse entendre que l'entreprise doit performer dans un secteur plutôt qu'un autre. Ceci va en quelque sorte à l'encontre de l'une des définitions de la responsabilité sociale des entreprises largement répandue et proposée par la Commission Green Paper (2001) comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes »⁸. Toutefois, il faut souligner que la diversité des positions adoptées par ce groupe d'acteur s'arrête à cet aspect. En effet, les ONG ont plutôt tendance à partager une vision commune du modèle de régulation à envisager ainsi que des paramètres entourant la responsabilité sociale des entreprises.

Les organisations non gouvernementales envisagent la responsabilisation sociale des entreprises comme une action qui se doit d'être encadrée par une réglementation, des normes et des standards. Par le fait même, les ONG accordent une grande importance aux sanctions, amendes et condamnations, non seulement pour obliger les différentes industries à s'inscrire dans le cadre de l'intérêt général, mais aussi pour garantir aux citoyens que c'est bien l'entreprise qui est au service de la société et non l'inverse. Bref, pour eux, l'institutionnalisation du concept permettrait des efforts concertés et surtout la présence d'un référentiel qui faciliterait l'adoption de comportements responsables.

Notons aussi que les ONG misent sur une approche coercitive largement axée sur la reddition de compte envers le gouvernement et la société pour augmenter l'imputabilité des entreprises. Le bilan social devient dès lors un instrument efficace et suggéré à maintes reprises pour obliger les entreprises à fournir des preuves tangibles de leurs efforts en vue d'améliorer le bien être de la communauté. Cette idée repose entre autres sur les avantages associés à la tenue d'audits ou les bilans financiers qui sont régis par des lois et des normes sévères. Soulignons que, récemment, cette approche a été soutenue et encouragé en France par l'adoption d'un nouveau texte de loi intitulé *Loi sur les nouvelles régulations économiques* lequel « prévoit expressément un rapport à fournir par les entreprises concernées sur l'impact environnemental et social de leur activité »⁹.

Finalement, plusieurs ONG précisent que la responsabilisation sociale des entreprises ne sera possible que par la présence de nouveaux mouvements sociaux. Autrement dit, les consommateurs, les actionnaires, les citoyens, etc., doivent avoir la possibilité d'exercer un contrôle social sur l'entreprise. Ainsi, par l'entremise de la consommation et de la finance

responsable, les individus font part de leurs valeurs et de leurs exigences aux entreprises. Dans le contexte actuel où la loi de l'offre et la demande est prisée, ce pouvoir est non négligeable.

À cet égard, il faut comprendre que la perception des ONG de la responsabilité sociale des entreprises est bien différente de celle du patronat et possiblement d'autres acteurs. En ce qui a trait à la régulation notamment, les entreprises préfèrent se responsabiliser à leur façon et privilégient plutôt des mesures volontaires qui laissent libre court aux gestionnaires. Ainsi, ils ont la possibilité de choisir les problèmes sociaux qu'il leur convient de régler ou du moins d'en diminuer les conséquences négatives. La prise en charge du bien-être collectif repose ainsi sur l'intégrité des gestionnaires. Ces derniers optent pour un comportement proactif qui s'illustre, par exemple, à travers des pratiques de production et de transformation, des conditions de travail et des valeurs organisationnelles plus alignées sur la société.

Certains diront que l'entreprise vise ainsi la « consolidation de sa légitimité afin de se prémunir de toute contestation pouvant restreindre les droits d'exploitations ou de développement qui lui ont été délégués »¹⁰ et souhaite donc éloigner l'État de ses pratiques de gestion. D'autres pensent que cette tactique est de mise et permet à l'entreprise de développer de nouveaux mécanismes de coordination avec la société en plus de bénéficier d'avantages concurrentiels. En effet, plusieurs études ont démontré qu'une stratégie corporative plus philanthropique pouvait influencer la performance financière¹¹, la fidélité des consommateurs¹², le climat organisationnel¹³, les comportements hors rôle¹⁴, la motivation chez les employés et l'attractivité organisationnelle¹⁵. D'autres études concluent qu'une entreprise socialement responsable, de façon générale, obtiendrait plus facilement du financement qu'une entreprise qui ne l'est pas¹⁶. Il y aurait donc de véritables retombées économiques et organisationnelles positives pour l'entreprise qui se responsabilise socialement.

La simple analyse du discours de ces deux acteurs amène déjà une autre série de questions. Est-t-il souhaitable d'envisager la responsabilité sociale des entreprises comme un moyen d'augmenter les profits et la performance organisationnelle? Ne va-t-on pas ainsi à l'encontre du fondement du concept qui repose sur un véritable désir de s'inscrire dans le cadre de l'intérêt général? Les ONG voient évidemment d'un très mauvais œil ces derniers développements puisqu'ils considèrent la responsabilité sociale des entreprises comme une fin en soi et non pas comme un moyen. Pourtant, pour le patronat, la responsabilité sociale des entreprises peut représenter l'optimum tant recherché en gestion: la situation « gagnant-gagnant ». En effet, malgré l'allocation de ressources à la responsabilité sociale, les entreprises ne seraient pas pénalisées, bien au

contraire. Il y a donc beaucoup de zones grises lorsque l'on aborde le concept de responsabilité sociale des entreprises, ce qui complique indubitablement le dialogue entre les acteurs et les possibilités d'application de la responsabilité sociale des entreprises. Ce numéro spécial sur la responsabilité sociale des entreprises est donc de mise pour poursuivre l'effort de conceptualisation et mieux saisir les enjeux sous-jacents.

¹Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, 2001, cité dans Lapointe et al., 2003, p.3

² Ibidem

³ Conference board, 2001, cité dans Lapointe et al., 2003, p.3

⁴ Donaldson et Preston, 1995 ; Sethi, 1995; Shrivastava, 1995

⁵ Greening et Turban, 2000, p. 257, traduction libre

⁶Pérez, 2005

⁷L'étude financée par le CRSH repose sur l'analyse du discours des 157 mémoires déposés lors de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises qui a eu lieu en 2001. Ces mémoires ont été regroupés en 9 catégories d'acteur soit les entreprises, le patronat, les ONG, la finance responsable, l'État, les organisations religieuses, les syndicats, l'éducation et les chercheurs.

⁸Commission Green Paper, 2001, citée dans Commenne, 2006, p. 70

⁹ Pérez, 2005, p. 39

¹⁰ David et al., 2005, p.27

¹¹ Cochran et Wood, 1984

¹² Paul et al., 1997

¹³ Morris, 1997

¹⁴ Luce, 1998, cité dans Corley et al., 2000

¹⁵ Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Turban et Greening, 1997; Turban et Cable, 2003; Luce et al., 2001

¹⁶ Stenzel et Stenzel, 2005; Waddock et Graves, 1997; Epstein et al., 1994; Teoh et Shiu, 1990

Références:

Cochran, P.L. et Wood, R. 1984. « Corporate social responsibility and financial performance ». *Academy of Management Journal*. Vol. 27, p. 42-56.

Commenne, V. 2006. Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Éditions Charles Léopold Mayer. Paris, 315 p.

Corley, K.G. Cochran, P.L. et Comstock, T.G. 2000. « Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders ». *Journal of Public Affairs*. Vol. 1, n1, p. 53-66.

David, P. Dupuis, J.-C. et Le Bas, C. 2005. « Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*. N 211-212, p. 23-28.

Donaldson, T. et Preston, L.E. 1995. « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications ». *Academy of Management Review*. Vol. 20, p.65-91.

Epstein, M. McEwen, R.A. et Spindle, R.M. 1994. « Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Per-

formance ». *Journal of Business Ethics*. Vol. 13, n 6, p. 447-453.

Greening, D.W. et Turban, D.B. 2000. « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce ». *Business and Society*. Vol. 39, no 3, p. 254-280.

Lapointe, A. Champion, E. et Gendron, C. 2003. « Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire », *Les Cahiers de la Chaire-collection recherche*, n 18-2003, 11 p.

Luce, R.A. Barber, A.E. et Hillman, A.J. 2001. « Good Deeds and Misdeeds : A Mediated Model of the Effect of Corporate Social Performance on Organizational Attractiveness ». *Business and Society*. Vol. 40, no 4, p. 397-415.

Morris, S.A. 1997. « Internal Effects of Stakeholder Management Devices ». *Journal of Business Ethics*. Vol. 16, n 4, p. 413-424.

Paul, K. Zalka, L.M. Downes, M. Perry, S. et Friday, S. 1997. « U.S. consumer sensitivity to corporate social performance, development of a scale ». *Business and Society*. Vol. 36, p. 408-419.

Pérez, R. 2005. « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise ». *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*. N 211-212, p. 29-46.

Schmidt-Albinger, H. et Freeman, S.J. 2000. « Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations ». *Journal of Business Ethics*. Vol. 28, p. 243-253.

Sethi, P. 1995. « Introduction to AMR's special topic forum on shifting paradigms : Societal expectations and corporate performance ». *Academy of Management Review*. Vol. 20, p. 18-22.

Shrivastava, P. 1995. « Ecocentric management for a risk society ». *Academy of Management Review*. Vol. 20, p. 118-137.

Stenzel, J. et Stenzel, C. 2005. « The payoffs for corporate social responsibility : a conversation with Marc J. Epstein ». *Cost Management*. Vol. 19, n 4, p. 5-13.

Teoh, H.Y. et Shiu, G.Y. 1990. « Attitudes towards corporate social responsibility and perceived importance of social responsibility information characteristics in a decision context ». *Journal of Business Ethics*. Vol. 9, p. 71-77.

Turban, D.B. et Cable, D.M. 2003. « Firm reputation and applicant pool characteristics ». *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, p. 733-751.

Turban, D. B. et Greening, D. W. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees ». *Academy of Management Journal*. Vol. 40, p. 658-672.

Waddock, S. et Graves, S. 1997. « The corporate social performance-financial performance link ». *Strategic Management Journal*. Vol. 18, n 4, p. 303-319.

Compte rendu de l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental »

Université du Québec à Montréal

12 au 15 octobre 2006

Avant propos

L'objectif de l'atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental » était de faire progresser le développement théorique sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en réunissant des spécialistes reconnus venant d'Europe et d'Amérique (Canada, États-Unis) autour d'un questionnement commun. L'atelier a favorisé un dialogue intercontinental entre spécialistes de différentes cultures. Les participants ont fait le point sur les tendances récentes de la RSE d'une part et d'autre de l'Atlantique, et ont essayé de déterminer si les points de vue sur la RSE convergent ou divergent entre continents.

Le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est au cœur de la problématique du rôle de l'entreprise dans la société d'aujourd'hui. Dans le cadre de cet atelier, une définition assez large de la RSE a été retenue pour que tous les professeurs invités pourraient, au moins partiellement, s'y reconnaître. La RSE est définie comme « *l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné*¹ »

¹Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique » in Turcotte M.F. et Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec

Séance I

La RSE en Amérique et en Europe: comparaison de conceptions

Conférence d'ouverture de l'atelier RSE

Par Gisèle Belem

L'objectif de cet atelier, dont la conférence d'ouverture de l'atelier RSE s'est déroulée le 12 octobre 2006 à l'université du Québec à Montréal, était de faire progresser, d'un point de vue conceptuel, les débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) autour d'un questionnement commun. Il s'agissait, pour les participants, de faire le point sur les tendances récentes de la RSE de part et d'autre de l'Atlantique et ainsi de déterminer les points de convergence ou de divergence entre les approches continentales de la RSE. Les conférences d'ouverture, données par James Post et Michel Capron le 12 octobre 2006, avaient donc pour objectif d'ouvrir le débat sur les perspectives américaines et européennes. Post a présenté l'évolution de la perception de la RSE qui est passée d'une approche éthique traditionnelle qui donnait lieu à une assimilation de la RSE à la philanthropie, à une approche plus large favorisant une intégration des préoccupations des parties prenantes. Pour Capron, une analyse comparative plus rigoureuse a permis de distinguer les valeurs sous jacentes à chacune des perceptions de la RSE selon les continents.

La gouvernance comme responsabilité envers les parties prenantes

La conférence de Post, au cours de la session d'ouverture du colloque, a lancé le débat sur la comparaison des conceptions de RSE en Amérique et en Europe.

En Amérique du Nord, et plus particulièrement aux États-Unis, la conception de la RSE est une question essentiellement de gouvernance qui comporte trois volets. Elle est, tout d'abord une théorie normative, puisqu'elle présente un idéal de relation entre diverses parties prenantes (« stakeholders ») auquel l'entreprise devrait aspirer. Ces parties prenantes sont notamment, la société, les clients, les partenaires, les actionnaires, le gouvernement, divers groupes d'intérêt et la corporation. Elle est également ancrée dans les pratiques des entreprises et les processus et moyens qu'elles prennent pour s'ajuster progressivement aux nouvelles exigences sociales et répondre aux revendications légitimes, mais parfois opposées, de leurs diverses parties prenantes. Elle est, finalement, une théorie morale en ce sens que

la légitimité de l'institution, peu importe le secteur d'activité, dépend de sa « rectitude morale » en matière notamment de droits humains, de conditions de travail et d'environnement. Les scandales, les crises et les abus du marché ont contribué à façonner la conception actuelle de la RSE : les institutions doivent maintenant davantage rendre des comptes sur leurs activités.

Cet accent sur l'aspect normatif et de « rectitude morale » de la RSE en Amérique du Nord contraste avec l'approche davantage politique à l'égard de la RSE dans certains pays européens, notamment en France. L'intervention de Capron viendra justement éclairer les distinctions manifestes qui existent entre les approches anglo-saxonne et européenne de la RSE. Post suggère toutefois que, peu importe le continent, les discussions relatives à la RSE doivent s'articuler à partir des trois questions clés suivantes, qui sont, à son avis, parmi les plus cruciales sur ce sujet :

- **Envers qui** la corporation (ou entité publique) est-elle responsable?
- **De quoi** cette entité/corporation est-elle responsable?
- **Comment** pouvons-nous **évaluer** les progrès réalisés à ce sujet et la « performance » sociale? Comment peut-on savoir si l'institution a réussi le « test » de la légitimité sociale?

La vision traditionnelle de gouvernance selon laquelle la propriété accordait à son détenteur le droit de l'utiliser comme il le voulait est, selon Post, dépassée, même si elle perdure dans l'esprit de plusieurs dirigeants et dans le système légal en place. Le souci actuel de RSE s'explique par le fait que les entreprises doivent composer avec de nouvelles réalités. À titre d'exemple, leurs actifs se composent dorénavant d'une part importante d'actifs intangibles, dont leur réputation, la propriété intellectuelle, la marque et le « capital humain ». La qualité des relations entretenues avec leurs divers partenaires et les autres parties prenantes constitue également un actif intangible important. Tous ces intangibles comptent maintenant pour beaucoup dans la valeur financière de l'organisation. Or, la légitimité accordée à l'organisa-

tion, qui influence tant la valeur de sa marque, la qualité de ses relations et sa réputation, est dorénavant tributaire non seulement de leurs avoirs et de leurs activités économiques, mais aussi de la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités envers leurs différentes parties prenantes et des relations qu'elles entretiennent avec ceux-ci.

En ce sens, la RSE en Amérique du Nord, et plus particulièrement aux États-Unis, se situe présentement à la croisée des chemins. D'une vision axée sur la philanthropie en marge des affaires, elle passe maintenant à un nouveau modèle insistant sur la nécessité d'intégrer les préoccupations RSE dans le fonctionnement de l'organisation, par exemple en matière d'approvisionnement et de sous-traitance. Les entreprises les plus respectées sont celles qui réussissent une telle intégration, tout en demeurant rentables et concurrentielles, tel Johnson & Johnson, General Electric et Proctor & Gamble. Post nous met toutefois en garde quant aux apparences. Comme le démontre le cas récent de Hewlett-Packard, où la direction eut accès aux dossiers d'appels téléphoniques des membres du conseil, de certains employés et même de journalistes au moyen de manœuvres douteuses. Ainsi, même les entreprises reconnues comme ayant des standards de comportement élevés peuvent parfois manquer à des attentes sociales fondamentales.

Certains théoriciens proposent même un troisième modèle de RSE basé sur la redéfinition de la corporation du 21^e siècle en fonction de principes tels l'intérêt public, la distribution plus équitable de leur richesse, la durabilité, la transparence, la participation et la responsabilisation. Ce type d'approche de la RSE, s'il peut sembler avant-gardiste, rejoint le modèle européen qui appréhende la responsabilité sociale comme une contribution des entreprises à la mise en œuvre du développement durable.

La RSE comme objet politique en Europe et objet éthique en Amérique

Michel Capron a adopté une approche résolument comparative des approches de la RSE en Amérique du Nord et en Europe. Selon Capron, la RSE en Europe se situe au sein d'un questionnement sur la durabilité et le bien commun tandis que dans la perspective américaine, elle serait essentiellement éthique. À titre d'exemple, deux textes institutionnels publiés par l'Union européenne sur la RSE, ne font pas mention de l'éthique; de même, il n'est pas fait référence au développement durable dans le discours managérial aux États-Unis. Cette différence se fonde sur les distinctions qui affectent les systèmes de valeurs, les institutions, et l'histoire économique et sociale des deux ensembles de pays. Des distinctions significatives peuvent en effet être faites sur les thèmes suivants :

- **l'individu et la société** : alors qu'aux États-Unis, l'individu agit en fonction de son intérêt, aspire à la liberté et est méfiant à l'égard de l'État perçu comme un instrument de coercition, en Europe, il représente plutôt, un être social subordonné à la société et pris dans un enchevêtrement de responsabilités sociales et collectives

- **le conflit et le consensus** sont évités dans le contexte anglo-saxon, perçus comme des dysfonctionnements alors que la culture européenne la considère comme un moteur de progrès.
- **la liberté et la responsabilité** : la perception de ceux-ci est à mettre en lien avec la place occupée par l'individu dans la société. Ainsi, en Amérique, l'individualisme méthodologique est à l'œuvre alors que l'individu qui aspire à la liberté est responsable et ne réclame pas de protection. En Europe par contre, l'approche holistique donne une place primordiale à l'État de telle sorte que l'accent est mis sur la responsabilité collective qui porte sur les risques que l'on fait courir à la collectivité. En plus de la répartition de la richesse, l'enjeu devient également celui de la répartition du risque. Le politique doit donc veiller à ce que toutes les actions respectent le principe de responsabilité. Dans ces conditions, le développement durable repose sur 2 grands principes : précaution et responsabilité et la précaution fait en sorte que la responsabilité devient préventive plutôt que rétrospective.

- **le bien commun et l'intérêt général** : compte tenu de ces approches, individualiste d'un côté et collectiviste de l'autre, l'intérêt général est obtenu de façon naturelle grâce aux forces du marché dans la perspective américaine tandis qu'il représente une construction politique qui nécessite un débat dans le contexte européen. Dans ce dernier cas, c'est à l'État de définir l'intérêt général à travers des débats politiques permettant de définir des projets collectifs.

- Dans le contexte américain, **la solidarité** est ainsi assimilée à la bienfaisance réparatrice qui est le corollaire du principe de responsabilité individuelle et sert à corriger les défaillances du système et les inégalités. En Europe par contre, on observe une prédominance des réseaux et de la solidarité
- Compte tenu de ces différences, **la justice et l'égalité** sont perçues différemment ; aux États-Unis, c'est l'épanouissement individuel qui est favorisé alors que la perspective européenne, dans un cadre de développement durable, cherche à réduire les inégalités.

Avec de telles valeurs en arrière-plan, les perceptions de la RSE selon ces deux cultures ne peuvent être que

divergentes. Ainsi, pour la perspective anglo-saxonne essentiellement contractualiste, l'entreprise est un nœud de contrats dont les effets négatifs éventuels sont réparés par des activités caritatives et philanthropiques. Elle est assimilée à un être moral dont le comportement balance entre le vice et la vertu. La RSE s'assimile alors à une production privée de politiques publiques et se manifeste par la création de fondations philanthropiques. En Europe par contre, l'approche institutionnaliste présente l'entreprise comme une institution sociale ayant pour objet de réaliser des fonctions sociales au bénéfice de la communauté ou de l'État. Elle est perçue comme une unité politique et un lieu de pouvoir non réductible à un comportement individuel.

Dans ces conditions, la RSE n'est pas individuelle mais collective. Elle doit dépasser les obligations légales et contractuelles, mais ne saurait se réduire à l'expression de la compassion charitable. Elle doit pénétrer le système de management des entreprises. Selon cette perspective, la légitimité de l'entreprise en Europe passe par la délibération et la participation alors qu'elle se présente comme une prise en compte des parties prenantes dans le modèle américain. Cependant, on assiste à un rapprochement des approches américaine et européenne avec l'adoption de l'approche des parties prenantes en Grande-Bretagne, ce qui fait émerger des interrogations sur l'objectif de développement durable qui a donné naissance à la RSE dans le contexte européen. Ce rapprochement des deux compréhensions ne représente pas un compromis entre les deux approches, mais plutôt un déploiement de l'approche anglo-saxonne des parties prenantes en Europe. Pour un rapprochement conceptuel effectif, Capron propose de se pencher sur les questionnements suivants :

1. N'a-t-on pas trop focalisé la recherche sur la RSE sur les entités économiques en oubliant leur

2. Doit-on parler de responsabilité sociale des entreprises ou de l'entreprise?
3. Satisfaire les intérêts des parties prenantes permet-il de satisfaire les biens communs globaux?

Conclusion

Ces questions n'ont pas pour objet de mener à une définition unique de la RSE mais visent à ouvrir une discussion permettant d'établir des passerelles entre les deux visions de la RSE. Comme le montre Capron, ces passerelles sont en train d'être établies avec l'adoption progressive de l'approche des parties prenantes dans le cadre européen. Cependant, beaucoup reste à faire car en dehors de la Grande-Bretagne, les valeurs sociales promues par chacune des sociétés mais également des cadres d'analyse utilisés par les chercheurs dans le but de conceptualiser la RSE divergent fortement. Les deux présentations d'ouverture ont l'avantage de camper le décor pour la suite des discussions.

Bibliographie

James E. Post, *Governance as stakeholder responsibility*, Séance *La RSE en Amérique et en Europe: comparaison de conceptions*, Atelier de Montréal sur la RSE, 12 octobre 2006.

Michel Capron, *Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique*, Séance *La RSE en Amérique et en Europe: comparaison de conceptions*, Atelier de Montréal sur la RSE, 12 octobre 2006.

Le site Internet du mois...

Canadian Business For Social Responsibility

CBR a été créé par des entreprises responsables. La *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) est une branche à but non lucratif de la *Canadian Business Resource* fondée en 1995. Elle est formée d'entreprises leaders dans les divers domaines de l'économie. Ces entreprises sont membres de la CBSR pour leur permettre d'améliorer et parfaire leurs politiques et pratiques en matière de responsabilité sociale. Elle fournit donc aux entreprises des conseils en vue d'améliorer leurs performances tout en respectant leur environnement naturel.

<http://www.cbsr.bc.ca/>

Séance II

Héritage et bases théoriques

Par Emmanuelle Champion et Ana Isabel Otero

Introduction

La séance *Héritage et bases théoriques* a eu lieu le **vendredi 13 octobre 2006** suite à la séance d'ouverture de l'atelier et a précédé la séance sur les perspectives conceptuelles. Cette session avait pour objectif de dégager les origines et les bases théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Les participants sont Jean Pasquero, Jennifer J. Griffin, Samuel Mercier, Jeanne Logsdon, et Jean-Pierre Galavielle. Dans l'optique de définir les spécificités historiques de chaque continent, les chercheurs invités ont identifié les fondements philosophiques, les références clefs et les événements qui auront marqué la théorisation de la RSE en Europe (plus particulièrement en France et en Grande Bretagne) et aux États-Unis.

La séance *Héritage et bases théoriques* s'est déroulée en deux temps. D'abord les panélistes ont présenté leurs communications tour à tour. La deuxième moitié de la session a été consacré à la discussion (questionnement et débat) entre les panélistes et le reste des participants. Dans ce texte, nous ferons le parcours des présentations de chaque panéliste. Nous présenterons, en premier lieu, les idées de Pasquero, qui a proposé d'analyser la RSE en tant que processus et de rapprocher ce sujet à d'autres champs d'étude, notamment des sciences sociales. Ensuite, nous montrerons les arguments de Griffin, qui a avancé qu'il n'existe pas une formule de RSE unique à travers le monde et visait à établir les différences de conceptualisation et des activités de la RSE. Puis, Mercier est remonté aux sources de la RSE, en mettant l'accent sur l'approche des parties prenantes. En quatrième lieu, Logsdon a soulevé la question du développement de la RSE, à savoir si son évolution suit une évolution unique ou si elle emprunte de multiples chemins. Finalement, Galavielle nous a proposée une lecture de la RSE à partir de d'une vision macroéconomique. Nous présentons ensuite les questionnements qui ont été soulevées lors de la discussion.

Nous concluons qu'on peut distinguer deux tendances principales. En effet, certains conférenciers ont mis l'accent sur une lecture historique de la RSE pour définir une conception ancrée au sein des valeurs locales. D'autres ont mis de côté la dimension nationale et appelaient plutôt à une conception universaliste de la RSE à partir à de critères communs. À cet effet, certains invités ont envisagé le droit international et les conventions internationales comme lieux d'ancrage de la RSE.

Les ancrages institutionnels de la RSE en Amérique du Nord et la question de l'universalité du concept

Pasquero a avancé lors de sa présentation que le concept de RSE est né d'un contexte particulier, celui du capitalisme libéral des États-Unis. Or, ce concept s'est diffusé dans le monde pour s'insérer dans des contextes sociopolitiques et socioéconomiques très distincts de son pays d'émergence. Au-delà des ressemblances avec le modèle des États-Unis, le monde s'est transformé depuis les cinquante dernières années. Par ailleurs, le concept de RSE n'est plus un concept marginal, il se place actuellement au cœur d'une réflexion profonde autour de ses principes et de ses pratiques.

Selon ce panéliste, la théorisation actuelle de la RSE demeure cependant limitée. Elle s'articule autour de trois courants : la philosophie morale; le concept action-réponse et les parties prenantes perçues comme des contraintes. Il propose une nouvelle conception de la RSE qui s'inscrit davantage dans les changements de contexte relevés au niveau international : mondialisation économique, diffusion du néolibéralisme, poids croissant des entreprises, etc. Pour Pasquero, la RSE doit être envisagée comme le résultat d'une construction sociale, à savoir ce que les acteurs veulent en faire. Ces derniers prennent nécessairement en compte le contexte institutionnel ainsi que le niveau de développement économique lors du travail de définition.

Pour Pasquero, les chercheurs sont aujourd'hui dans une impasse dans leur processus de théorisation. C'est pourquoi il propose de définir la RSE comme « un moment précis dans un processus d'adaptation » au nouveau contexte, comme « la stabilisation d'un accord (durable ou non) entre l'entreprise et les parties prenantes ». Ainsi, si l'on veut faire avancer la théorie, il faut rompre avec la tradition selon laquelle la RSE n'est qu'une simple extension de la mission économique de l'entreprise vers des objectifs socio éthiques. Ceci permettra de sortir de cet écueil théorique pour s'ouvrir sur la sociologie, les sciences politiques, etc., et quitter le seul cercle du management. Il faut donc que l'étude de la RSE se rapproche des autres sciences sociales et ancre sa réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société. C'est pour cette raison que Pasquero a appelé aux développements d'un « paradigme socio-constructiviste ».

Pour ce faire, il a fait référence à cinq approches pour analyser la RSE en tant que processus : (1) le para-

digme socio-interactionniste (Strauss); (2) l'approche de l'encastrement (Granovetter); (3) les théories de l'acteur réseau (Callon et Latour); (4) la théorie des systèmes de justification (Thévenot et Boltanski) et (5) les théories institutionnalistes « actionnalistes » (Hoffman et Orléan). Ces théories ont l'avantage de définir la RSE comme une trajectoire de formes, une logique d'actions ancrées localement, ce qui permet d'intégrer différents niveaux de contexte (macro, méso, micro) centrés sur les choix des acteurs. En somme, l'ensemble de ces approches offre des outils pour mieux saisir les actions menées sur le terrain.

Sur ce dernier aspect, celui de l'action, Pasquero a conclu que malgré les efforts déployés par les chercheurs du milieu académique, le jeu se fait sur le terrain, sans les universitaires, qui finalement ont peu d'emprise sur la définition de la RSE. Ainsi, l'universitaire « observe », « décrit », « explique » et « analyse » les comportements des différents acteurs sociaux pour caractériser la RSE.

La responsabilité sociale de l'entreprise : examen des bases de la RSE en Europe et aux États-Unis

Lors de cette séance, Griffin a souligné qu'il n'existe pas une formule de RSE unique à travers le monde, ni même au niveau régional. En partant de la prémissse qu'il existe de nombreuses définitions de la RSE, cette présentation visait à établir les différences de conceptualisation entre l'Europe et les États-Unis et à dresser également les variations pour l'opérationnalisation et la conduite des activités de RSE.

Dans le cadre de cette allocution, cette chercheure a mis l'accent sur les différences conceptuelles concernant le rôle, les activités et les facteurs qui affectent la réponse de l'entreprise face à ses parties prenantes. De fait, les entreprises réagissent et s'adaptent aux nouvelles circonstances, en adoptant notamment des mesures de RSE. Toute une série d'événements ou même de perceptions, souvent externes à l'entreprise, peut modifier les attentes du public dans un contexte national spécifique.

En outre, Griffin a constaté qu'il existe des pratiques différentes entre l'Europe continentale et la Grande Bretagne. En effet, ce pays tend à converger de plus en plus vers les États-Unis, en raison des industries qui y sont similaires. Néanmoins, malgré la convergence des pratiques, les conceptions et les interprétations de la RSE demeurent différentes de chaque côté de l'Atlantique. À titre d'exemple, c'est le ministère de la Responsabilité sociale de l'entreprise en Grande Bretagne qui a proposé une définition de la RSE et en a établi les critères.

D'autre part, Griffin a signalé que la définition de la RSE dépend de la position sociale et de la vulnérabilité

des acteurs. Elle a illustré cette posture avec trois situations de l'entreprise vis-à-vis des citoyens :

1. ***Business is business*** : L'entreprise n'a qu'un seul rôle, celui de faire du profit dans un contexte où l'État est le garant du bien commun. Les entreprises créent de la valeur ajoutée dans les sociétés par le biais des emplois générés, de leur responsabilité vis-à-vis de les actionnaires, de leurs contributions tributaires, et par la production de biens utiles à la population. La responsabilité sociale dans ce contexte repose particulièrement sur le bien-être des employés.
2. ***Business and society*** : Les entreprises et la société sont interrelées, même si chacun a des intérêts différents. En fait, les acteurs de chaque secteur ont des motivations et des objectifs différents. L'interaction entre les secteurs public et privé définit l'arène des règles du jeu et la marge de manœuvre.
3. ***Business within society*** : Les entreprises travaillent de près avec les parties prenantes; il existe une reconnaissance d'intérêts partagés entre les entreprises et la société. Il y a reconnaissance d'une relation de confiance croissante avec les parties prenantes, d'une part, et de l'autre, une plus grande interdépendance entre les entreprises, les gouvernements et les organisations de la société civile.

Griffin a conclu avec l'idée qu'il existe un engagement croissant envers la RSE, même si les formes d'adhésion sont multiples. Pour cette chercheure, le marché est en train de stimuler des innovations dans ce domaine. Mme. Griffin a mis en question la nécessité d'avoir une définition commune dans un monde aussi pluriel. De plus, les multiples conceptualisations de la RSE se basent sur les intérêts partagés et sur les résultats des interactions entre les entreprises et la société, en raison du contexte spécifique.

Les spécificités du concept de CSR en France: origines et développements

Lors de sa présentation, Mercier est remonté aux sources, principalement académiques, de la RSE et de l'approche des parties prenantes, en mettant plus particulièrement l'accent sur les États-Unis depuis le début du XX^e siècle. En effet, les premiers débats autour de la nature et les objectifs de l'entreprise datent des années 1920 alors que le modèle actionnarial de l'entreprise émergeait. Ensuite, Mercier a montré comment la RSE est ensuite apparue en France à partir des années 1960 dans un cadre institutionnel pourtant peu propice : l'importance est accordée habituellement à la régulation par l'État et à la centralisation; de plus, en Europe, le sens donné à l'éthique s'insère dans une tradition philosophique.

Finalement, il existe un rejet d'une dimension éthique explicite dans le monde économique.

Mercier a proposé un retour historique pour comprendre les origines de la RSE en France. Il a mentionné que la RSE était « implicite », c'est-à-dire basée sur des pratiques philanthropiques des entreprises existantes, depuis le XIXe siècle en France. La RSE « explicite » apparaît plus tardivement en France suite à l'influence des États-Unis. Dans ce pays, la RSE est attachée à une vision actionnariale de l'entreprise. À cet égard, il faut noter que la RSE aura permis l'intégration d'autres intérêts à partir du concept de parties prenantes. En France, l'éthique se pose plutôt comme un questionnement. De plus, il n'existe pas de liens clairs avec la performance et il y a même un rejet de la dimension éthique dans l'économie.

En réalité, les origines de la RSE en France, émergent du courant paternaliste, soit d'une doctrine catholique d'entreprise, du socialisme utopique et du catholicisme social. Ce sont trois traditions françaises qui datent du XIXe siècle. Toutefois, il faut noter que le contexte institutionnel français n'était pas aussi favorable qu'aux États-Unis.

Toutefois, la plupart des travaux des pionniers de la RSE en France se basent sur les travaux des étasuniens. Ainsi, même à l'heure actuelle, la RSE reste très marquée par son origine américaine. En effet, des difficultés subsistent en Europe pour une définition robuste et consensuelle de la RSE et la mesure de performance sociale. Pour Mercier, la RSE européenne demeure peu ancrée dans les problématiques de gestion et souffre de l'abondance de propos purement normatifs, dénués de tout fondement académique.

En outre, il semble, selon Mercier, que les conceptions de la RSE sont en train de converger. C'est néanmoins la conception américaine qui se diffuse dans les réflexions et pratiques européennes. Même si son évolution en Europe prend en considération le cadre institutionnel préexistant, il n'est pas évident que les développements en matière de RSE inspirent en retour des réflexions et des pratiques sur le continent américain.

Ce chercheur a conclu que le problème majeur est de pouvoir intégrer les différentes approches conceptuelles afin de développer une grille de lecture robuste. L'enjeu est de concilier les paradigmes de l'efficience (issus des théories contractuelles des organisations et que l'on trouve par exemple dans la théorie instrumentale des parties prenantes) avec les paradigmes de la légitimité (théorie institutionnelle en sociologie, théorie normative des parties prenantes). Pour ce faire, il est nécessaire d'approfondir l'héritage historique de la RSE dans les différents pays. De plus, Mercier a insisté sur la nécessité d'une actualisation de la propriété de l'entreprise. Selon ce chercheur, il y a en effet un besoin urgent d'une nouvelle conceptualisa-

tion de la gouvernance d'entreprise pour assurer la diffusion de la RSE.

Une voie unique ou pluralité? Une perspective comparative de la responsabilité sociale de l'entreprise

Dans sa présentation, Logsdon a soulevé la question du développement de la RSE. Elle reconnaît que la RSE ne cesse pas d'attirer l'attention autant des entreprises que des parties prenantes et du milieu académique. Toutefois, la signification de ce concept varie fortement selon le contexte local. Puisque la définition de la RSE et les attentes diffèrent partout, elle se demande si la RSE suit une évolution unique ou si elle emprunte de multiples chemins. Pour y répondre, elle se place dans une démarche comparative; elle propose un modèle qui définit des facteurs entrant en compte dans la mise en application de la RSE. Logsdon espère que cette grille d'analyse permettra de conduire des études sur plusieurs contextes d'émergence dans le but d'avoir une compréhension plus riche de la RSE au niveau autant de la convergence que de la divergence de concepts.

Dans ce modèle d'analyse, la RSE est envisagée en termes culturels et institutionnels. En effet, ce modèle conceptuel comporte des critères économiques, culturels et institutionnels propres à chaque société. De plus, elle entreprend deux chemins : l'un repose sur l'analyse crosse-culture selon les visions nationales de la RSE; l'autre propose une analyse de l'évolution de la RSE.

Logsdon a aussi mentionné l'importance de construire un consensus autour des concepts de base de la RSE. Pour ce faire, elle a proposé quelques idées générales à partir d'une grille double :

- La portée de la RSE qui doit inclure des définitions « étroites » (des mesures volontaires ou philanthropiques) et des définitions plus vastes (des activités économiques, légales, éthiques, etc.)
- La portée des acteurs : 1) les actionnaires uniquement; les parties prenantes classiques (actionnaires, clients, employés et fournisseurs) et les parties prenantes au sens large (les parties prenantes classiques plus les gouvernements, les communautés, les groupes d'intérêt, etc.)

Malgré les différences relevées au sein de chaque nation, cette chercheuse considère qu'il est nécessaire d'avoir des critères communs pour conduire des études comparatives à l'échelle du globe. Pour ce faire, elle propose la création d'un cadre pour que les universitaires soient en mesure de conduire des études de management sur des critères comparables. Par ailleurs, elle estime qu'un dialogue constant entre les chercheurs permettra la consolidation de cette grille. De plus, les

questions de convergence et de divergence peuvent être prises en compte à partir des études inter-sectorielles similaires aux études réalisées dans le cadre du projet *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE).

En conclusion, Logsdon a soumis l'idée de conduire les recherches centrées sur le leadership (*Globe study leadership*). Ceci permettrait de différencier les composantes universelles et particulières de la RSE.

Responsabilité, Société et Démocratie

Galavielle a commencé sa présentation en revenant sur la distinction faite en France entre la responsabilité « sociale » et « sociétale » de l'entreprise. Le terme « sociétal » fait référence à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de la société. Galavielle a précisé qu'une telle distinction existait également dans la langue anglaise (Boulding, Kenneth. 1978a. *Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution*. Beverly Hills, CA: Sage.). Pour Galavielle, cette distinction est importante, car elle marquerait la définition des parties prenantes.

C'est une lecture de la RSE à partir de la macroéconomie que Galavielle nous a proposée. En ce sens, il a questionné la possibilité de créer un marché du politique. En effet, le politique n'est pas « marchandable » et il ne peut y avoir non plus de marché de la « légitimité » à laquelle il associe la RSE. Galavielle questionne la légitimité de ces pratiques émanant d'acteurs privés : « De quelle légitimité des organisations de statut privé jouissent-elles pour prétendre réguler la société ? ».

Durant cette présentation, Galavielle s'est aussi interrogé sur le politique mondiale et plus précisément sur son inexistence. Une réponse préliminaire est que la RSE devient une réponse à l'ingouvernabilité. Ceci correspond à un nouveau paradigme selon lequel il n'y aurait pas de « gouvernement » ; seul le marché et la main invisible seraient capables de réguler les entreprises dans un contexte où les gouvernements sont de moins en moins aptes à réguler du fait de contraintes financières. Ainsi, Galavielle a critiqué la supposée expertise qui sert de fondement à la légitimité de ces nouveaux acteurs de la régulation.

Discussion

Lors de la session de débat, les participants se sont questionnés sur la légitimité des acteurs privés de réguler les aspects sociaux. Capron a avancé dans ce sens qu'il faut bien faire la distinction entre intérêt privé et bien commun au sens politique. Cet un débat qui se passe actuellement au sein des institutions européennes, qui se questionnent sur la place de l'entreprise comme acteur de la régulation, alors

que les États-Unis permettent une plus large marge de manœuvre aux acteurs privés sur la régulation. Dans ce pays le monde des affaires n'est pas bien différencié du monde politique. Ce qui conduit les entreprises à participer dans la régulation. En fait, le gouvernement intervient seulement quand la régulation privée n'est pas efficace, tout en donnant une place privilégiée au marché. Ainsi, la régulation est considérée comme un mal nécessaire en cas d'échec du marché. La grande différence ici entre les États-Unis et la France est que la RSE devient dans le premier pays une opportunité pour les entreprises d'aller au-delà de leurs fonctions économiques et s'engager dans des actions volontaires, alors qu'en France la marge de manœuvre pour les actes volontaires est plus réduite.

Pasquero a fait un premier essai pour concilier ces deux visions en apparence opposées. Pour lui, les États-Unis représentent un espace d'expérimentation et de liberté, alors qu'en France il faut que la RSE soit incluse dans la structure corporatiste où il existe peu d'espace pour les nouveaux acteurs. En fait, il existe une réglementation publique assez exhaustive. Toutefois, il faut noter que la marge de manœuvre aux États-Unis est aussi limitée en fonction du cadre légal existant. À la fin, les entreprises sont assez encadrées légalement dans les deux pays. Dans un tel contexte, Mercier s'est demandé comment peut-on positionner la RSE avec le droit et si finalement, la RSE n'est qu'une bonne application de la législation. Finalement, malgré que l'accent ait été mis sur les différences entre la France et les États-Unis, il semble qu'il existe des convergences importantes entre le reste de l'Europe et ce dernier pays. En effet, selon Huse, la France est peut-être le pays le plus particulier en Europe et il ne devrait donc pas être considéré comme le modèle européen.

Igalens a ajouté qu'on témoigne une rupture épistémologique. En effet, la RSE a changé de nature avec la mondialisation, notamment parce que le pouvoir de l'État s'est affaibli en faveur des entreprises. Un aspect important qu'il faut ajouter ici est la délocalisation de ces dernières dans les pays à faible régulation. La problématique a donc évolué. Igalens a mis l'accent sur le fait que les entreprises étaisuniennes ont été les premières à profiter des faibles standards en dehors des frontières nationales.

Vers la fin de la session de discussion, les conférenciers ont reconnu qu'ils font face à des défis méthodologiques importants puisqu'il existe un problème au niveau de l'échelle de mesure pour la RSE. Quel modèle national doit-on conserver? Toutefois, plusieurs conférenciers estimaient qu'une lecture nationale de la RSE était peu porteuse considérant que la diffusion de la RSE était liée à

l'expansion du modèle d'entreprise étasunienne et de sa conception actionnariale dans le monde entier. Dans cette optique, il faudrait s'intéresser à la définition de critères communs à partir desquels il sera possible de jauger le comportement des entreprises à l'échelle globale. Une des pistes invoquée par Waddock est l'inscription de la RSE au sein du droit international et des conventions internationales (droits fondamentaux et de l'environnement). Cette voie aurait l'avantage d'éviter l'écueil d'une définition culturelle de la RSE.

Conclusion

Cette session avait pour objectif de déterminer les fondements théoriques de la RSE. Sur le plan épistémologique, deux approches semblaient s'opposer, soit les tenants d'une approche normative et d'une approche constructiviste. Selon les tenants de l'approche normative, la RSE devrait faire l'objet d'une définition universelle ou au moins d'un cadre analytique commun. On remarque que cette approche se heurte aux problèmes des spécificités culturelles, institutionnelles, voire mêmes sectorielles. Pour la deuxième approche, aucune définition n'est nécessaire puisqu'il s'agit d'observer les acteurs sur le terrain et de théoriser à partir des dynamiques sociales à l'œuvre.

Pour quelques panélistes, la recherche d'une définition de la RSE basée dans l'histoire et la philosophie politique du pays est vaine dans le contexte actuel de mondialisation des économies. Certains chercheurs étaient d'avis que les pratiques de RSE avaient pour effet de diffuser au reste du monde le modèle d'entreprise étasunienne et sa conception actionnariale.

Plus spécifiquement, selon Pasquero, la RSE devrait être envisagée comme le résultat d'une construction sociale qui prend en compte le contexte institutionnel et le niveau de développement économique. Dans le même sens, Griffin a signalé que la définition de la RSE dépend de la position sociale et de la vulnérabilité des acteurs. Logsdon, de sa part, a affirmé que la signification de ce concept varie fortement selon le contexte local. Dans ce sens, et puisque la théorisation actuelle de la RSE demeure limitée, Pasquero propose une nouvelle conception de la RSE qui s'inscrit davantage dans les changements de contexte relevés au niveau international : mondialisation économique, diffusion du néolibéralisme, poids croissant des entreprises, etc. En effet, selon la perspective de Griffin, le marché international stimule des innovations dans ce domaine. Galavielle s'est aussi interrogé sur la politique mondiale et plus précisément sur son inexistence. Une réponse préliminaire est que la RSE devient une réponse à l'ingouvernabilité. Ceci correspond à un nouveau paradigme selon lequel il n'y aurait pas de « gouvernement »; seul le marché et la main invisible seraient capables de réguler les entreprises dans un contexte où les gouvernements sont de moins en

moins aptes à réguler du fait de contraintes financières.

En outre, Mercier a fait ressortir que la RSE « explicite » est un concept marqué actuellement par son lieu d'émergence : les États-Unis. En effet, plusieurs conférenciers ont insisté sur l'influence des théoriciens étasuniens sur la définition de ce concept. On remarque que les chercheurs européens, principalement français, peinent toujours à ancrer la RSE au sein de leur tradition littéraire et philosophique. On note néanmoins qu'un certain effort est déployé en ce sens par les chercheurs présents. Tous s'attendent à construire à partir des philosophes européens le concept de RSE. Il faut toutefois insister sur l'existence en Europe de pratiques de RSE telles que le paternalisme d'entreprise depuis plusieurs siècles. Cette forme de RSE, qualifiée de « implicite » par plusieurs chercheurs, pourrait servir de base à l'élaboration d'un concept théorique propre à l'Europe. Toutefois, malgré les différences relevées au sein de chaque nation, Logsdon considère qu'il est nécessaire d'avoir des critères communs pour conduire des études comparatives à l'échelle du globe.

Bibliographie

Pasquero, Jean, Université du Québec à Montréal, *Les ancrages institutionnels de la RSE en Amérique du Nord et la question de l'universalité du concept*, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Griffin, Jennifer J., George Washington University, *Corporate Social Responsibility: examining foundations of CSR in Europe and the United States*, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Mercier, Samuel, Université de Bourgogne, *Les spécificités du concept de CSR en France: origines et développements*, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Logsdon, Jeanne, University of New Mexico, *One evolutionary path or many? Corporate social responsibility in comparative perspective*, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Galavielle, Jean-Pierre, Université Paris 1, *Responsabilité, Société et Démocratie ou L'affrontement de l'expert et du politique*, Séance Héritage et bases théoriques, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Séance III

Perpectives conceptuelles

Par Haykel Najlaoui et Jérôme Guy

Introduction

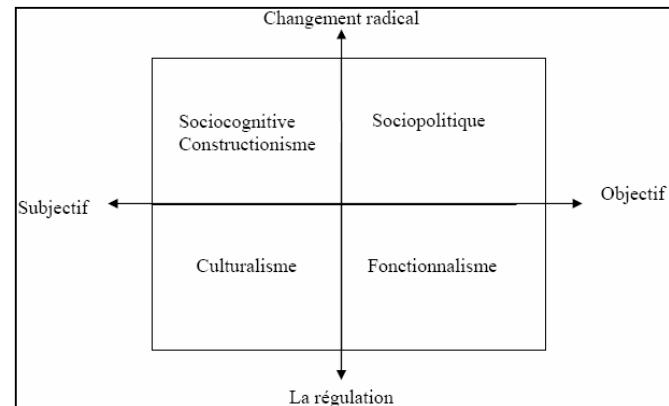
La séance *Perspectives conceptuelles* a eu lieu **le vendredi 13 octobre 2006** en après-midi, suite à la séance Héritages et bases théoriques. Dans l'optique de définir les perspectives conceptuelles de la RSE, les chercheurs invités sont intéressés à la possibilité d'amener la RSE au-delà du fonctionnalisme et à faire sortir la RSE des frontières nationales. Les participants étaient Jean Pascal Gond, Donna Wood, Marie-France Turcotte représentée par Corinne Gendron, Robert Sexty et Marie-Andrée Caron.

La séance s'est déroulée en deux temps. D'abord, les panélistes ont présenté leur communication tour à tour. Ensuite, la deuxième moitié de la session a été consacrée à la discussion (questionnement et débat) entre les panélistes et le reste des participants. En premier lieu, Gond s'est intéressé à la possibilité d'amener la RSE au-delà du fonctionnaliste; Wood nous a présenté le concept de citoyenneté corporative globale comme étant une possibilité de faire sortir la RSE des frontières nationales; Turcotte et Gendron nous ont montré qu'il existe un particulariste national de la RSE et en même temps une convergence liée à la mondialisation; Sexty nous a montré les critiques de la RSE qui constitue un selon lui un défi à la sagesse traditionnelle et finalement Caron s'est attardée au rôle du comptable dans le développement durable et la création d'un nouvel espace de dialogue.

Nous concluons que certaines démarches ont été entreprises afin de montrer qu'il existe des particularités nationales inhérentes de la RSE et en même temps une convergence liée à la mondialisation.

Amener la responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : vers une vision pluraliste de l'interface entreprise – société

Tout d'abord, Gond s'est positionné à mi-chemin entre les chercheurs français et américains puisqu'il est d'origine française, mais enseigne au Royaume-Uni. Selon lui, la tendance dominante dans la littérature sur la RSE est fonctionnaliste et instrumentale, c'est-à-dire que pour la majorité des chercheurs, la RSE existe pour remplir une fonction d'interface entre l'entreprise et la société et toujours sous des justifications économiques comme la poursuite d'une stratégie d'entreprise. Gond a soutenu qu'il fallait sortir du cadre fonctionnaliste et a affirmé qu'il existait d'autres alternatives à explorer. Tout d'abord, il a maintenu que l'interaction entre l'entreprise et la société ne peut pas se faire uniquement du point de vue de l'entreprise. Ensuite, dans le but de faire de la RSE un objet d'étude en soi, il s'est demandé : qu'est-ce qui la différenciait des autres sphères de la gestion?



Modèle de Morgan et Burrell

Il a présenté le modèle de Burrell et Morgan afin de positionner la RSE. Ce modèle est constitué de deux axes. Le premier axe va de la subjectivité à gauche à l'objectivité à droite, le second de la régulation en bas au changement radical en haut. Ce modèle heuristique est divisé en quadrants qui représentent différentes visions méthodologique en science sociale soit : fonctionnalisme, culturalisme, sociocognitive constructicisme, et sociopolitique. Pour chacune des approches, la RSE a une signification différente. Pour le culturalisme, la RSE est un produit culturel. Pour le fonctionnaliste, la RSE a une fonction sociale. Pour l'approche sociopolitique, la RSE est définie par une relation de pouvoir. L'approche sociocognitive constructioniste n'a quant à elle jamais été explorée. En conclusion, Gond a mentionné que ce modèle n'avait pas pour objet l'intégration des conceptions de la RSE en une vision commune, mais qu'il cherchait justement à désintégrer afin de voir la RSE sous différents angles.

Les défis théoriques de la citoyenneté corporative globale: mener la responsabilité sociale des entreprises au-delà des frontières

En ce qui concerne la présentation de Wood, sa question centrale était de savoir comment faire pour que la RSE traverse les frontières nationales et se transforme en concept qui sera applicable par les entreprises dans un contexte international et multiculturel. En collaboration avec ses collègues Logsdon, Lewellyn et Davenport, Wood a développé un nouveau concept dit «*Global business citizenship*» ou en français la «*citoyenneté corporative globale*». Basée sur la théorie politique, la stratégie des affaires au niveau international ainsi que de la morale, la «*citoyenneté globale corporative*» se veut une alternative opérationnelle qui surpassé l'ancien concept de responsabilité sociale de l'entreprise.

Tableau 1 : Historique de la RSE selon Wood (2006)

Années	Caractéristiques
1950	Le concept de la RSE était attaché explicitement aux besoins du monde des affaires; contributions philanthropiques pour les communautés;
1960	Une plus grande visibilité du concept de RSE; Préoccupation vis-à-vis du pouvoir grandissant des entreprises par rapport aux autres acteurs sociaux politiques; Prise de conscience d'une nouvelle responsabilité de l'entreprise face à la société; Élargissent des préoccupations: racisme, sexism, pauvreté, pollution, sécurité des produits, etc.; Apparition de la normalisation;
1970	Une attention spécifique sur la réponse de l'entreprise; Concentration de la recherche sur les affaires publiques, les questions de management, la philanthropie stratégique et les relations entreprises-gouvernements;
1980	Le développement du concept «la performance sociale de l'entreprise» (PSE) en tant que construit structurel plutôt que normatif; La performance sociale de l'entreprise se présente comme étant l'intégration des principes de la RES, des processus de réponses ainsi que des retombées et des impacts des actions de l'entreprise; Le développement de la théorie des parties prenantes en parallèle à la PSE ;
1990	Le développement scientifique de la RSE, PSE et la théorie des parties prenantes a ralenti laissant le champ pour les approches philosophiques et éthiques; Développement substantiel des organismes de gestion responsable tel que « <i>Business for Social Responsibility</i> »; La concentration de la recherche sur la démonstration du lien entre la performance foncière et performance sociale de l'entreprise;
2000 jusqu'à maintenant	L'intérêt pour la RSE, la PSE et la théorie des parties prenantes est devenu plus large et plus approfondi; Des efforts réels de construction théorique; Développement et mise en application des nouvelles directives en éthique et en responsabilité sociale pour les sociétés multinationales; Les entreprises deviennent de plus en plus habiles en gestion de la durabilité, en engagement vis-à-vis des parties prenantes; Émergence de plusieurs initiatives où les entreprises peuvent se renseigner sur la performance sociale et les meilleures pratiques;

Au cours de sa présentation, Wood a soulevé des arguments en faveur de son nouveau concept. Dans un premier temps, elle a présenté l'histoire de la responsabilité sociale en soulignant les définitions, que se sont donnée les chercheurs aux États-Unis. Elle a entre autre caractérisé les attentes de la société envers la RSE à diverses périodes de l'histoire. Dans un deuxième temps, Wood a exposé le cadre de son nouveau concept « citoyenneté corporative globale », tout en mettant un accent particulier sur les étapes de son opérationnalisation. Enfin, elle s'est attardée aux conditions nécessaires pour que le cadre conceptuel de la «citoyenneté corporative globale» devienne une théorie descriptive de la responsabilité sociale des entreprises, autrement dit, qu'elles sont les conditions requises ou les approches à adopter.

Dans son historique sur la responsabilité sociale de l'entreprise aux États-Unis, Wood remonte au début des années 50 pour donner les principales caractéristi-

ques de chaque décennie. Le tableau ci-dessus reprend synthétiquement les propos de la chercheure.

Selon Wood, en dépit du développement qu'a connu la RSE ces dernières années, son champ demeure restreint et focalise toujours sur la réponse aux attentes sociales. Ces handicaps réduisent en effet son efficacité et ses possibilités de traverser les frontières nationales et culturelles. En ce sens, Wood rejette le concept de la « citoyenneté corporative » parce que sa signification est étroitement liée aux initiatives volontaires entreprises seulement avec les communautés locales.

Pour remédier à ces faiblesses, Wood, Logsdon, Lewellyn et Davenport considèrent les entreprises comme citoyennes secondaires du monde parce qu'elles sont des organisations qui servent à répondre aux besoins des humains. Un citoyen corporatif global est par définition « une entreprise multinationale qui met en œuvre de manière responsable ses devoirs envers les indi-

vidus et les sociétés, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières nationales et culturelles »¹. À ce titre, la « citoyenneté corporative globale » est présentée comme étant un ensemble de politiques permettant à une organisation d'opter pour des principes de management éthique et de les appliquer d'une manière concrète et respectueuse.

Dans une démarche qui vise la citoyenneté globale, l'entreprise passe par quatre étapes :

1. L'adoption de codes de conduite : l'entreprise adopte un ensemble de principes et de codes représentant ses valeurs ainsi que des principes éthiques universels tels que ceux du Contrat Global. Ces derniers devraient régir sa conduite là où elle opère;
2. L'implémentation initiale : les principes et les codes de conduite doivent être mis sur pied pour toutes les opérations de l'entreprise. L'implantation peut avoir une variation régionale due aux coutumes locales et aux normes culturelles, mais celle-ci ne doit pas créer des conflits avec les principes;
3. L'analyse et l'expérimentation des problèmes : dans le cas où les codes de conduite ne peuvent pas être facilement appliqués, les gestionnaires peuvent trouver dans l'expérimentation une manière raisonnable de s'adapter à des coutumes locales et être aux mêmes moments conformes aux normes de l'entreprise. L'incompréhension des principes en jeu et l'engagement convenable des parties prenantes locales sont des sujets qui doivent être traités dans cette étape;
4. L'étude systémique : une analyse systémique et systématique qui permet de saisir les similitudes normatives parmi diverses situations auxquelles l'entreprise pourrait faire face. Elle implique également de changer les codes de conduite quand il devient évident que certains aspects sont inapplicables.

Quant aux enjeux, Wood a affirmé que le problème principal était celui qui émanait du fait qu'on considérait les organisations d'affaires comme des « citoyennes ». Faire de la « citoyenneté corporative globale » une théorie descriptive revient à faire des aspects normatifs du concept une théorie prédictive. Néanmoins, la citoyenneté corporative globale offre une démarche par laquelle les gestionnaires peuvent à partir de l'ensemble de valeurs de l'entreprise avoir à la fin du processus un comportement qui tend vers la citoyenneté corporative globale. L'adoption des codes de conduite et leur mise en application d'une façon respectueuse des différentes cultures ainsi que l'analyse des problèmes et l'apprentissage systématique permettrait d'opérationnaliser la responsabilité sociale de l'entreprise ici et au-delà des frontières.

Responsabilité sociale de l'entreprise : particularismes nationaux et convergences globales

Turcotte, ne pouvant pas être présente à l'atelier, a laissé le soin à Gendron de nous livrer son message. Tout d'abord, elle a soutenu qu'il existait une coexistence entre des divergences et une convergence (Europe et Amérique) sur la pratique de la RSE. Les divergences sont avant tout d'origine institutionnelle et culturelle. Tandis que la convergence provient de la mondialisation et des nouveaux pôles de régulation, notamment les nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSE). Comparativement aux mouvements sociaux traditionnels qui utilisaient les voies politiques traditionnelles, les NMSE utilisent le marché pour mener à bien leurs revendications.

La première grande source de divergence entre les États-Unis et l'Europe provient des attentes différentes qu'a chacune de ces sociétés envers l'État. Comme l'a évoqué Pasquero (2005), la société américaine est basée sur une crainte de l'envahissement de l'État tandis que les Européens voient en ce dernier la voie pour pallier aux problèmes sociaux. Cette différence de perception se répercute sur le rôle que doit jouer l'entreprise dans la société et la façon dont l'État doit agir envers elle. Pour cette raison, la RSE inclura aux États-Unis la couverture pour les soins de santé et non en Europe puisque celle-ci est couverte par l'État. En plus, les Américains sont avant tout pour des politiques économiques de laisser-faire et d'autorégulation tandis que les Européens préfèrent la régulation étatique.

Un autre facteur est d'ordre culturel. Les Américains font un lien entre les bonnes pratiques de gestion et l'éthique personnelle tandis que les Européens font une distinction entre les deux. Cela ne veut pas dire que la RSE n'a pas sa place en Europe puisqu'en pratique les consommateurs de ce continent sont plus enclins à soutenir des entreprises responsables, mais cela est une source qui peut expliquer la différence de forme que prend la RSE dans les différents territoires.

Plusieurs arguments viennent à l'encontre de la thèse du particularisme lié à la différence nationale. Tout d'abord, il est mentionné qu'il existe un particularisme à l'intérieur même des pays. Ensuite d'autres sources que la différence nationale viennent inférer dans les pratiques de la RSE, en autre le secteur industriel.

L'auteur s'est positionné pour un modèle hybride entre un particularisme continental et une convergence intercontinentale. En fait, plusieurs auteurs voient une homogénéisation de la conception de la RSE, mais une hétérogénéisation des pratiques liées à une adaptation locale. On voit que la RSE qui est à l'origine un concept américain se diffuse grâce à la mondialisation.

Finalement, Turcotte nous a montré comment dans le domaine du textile, la RSE est le fruit d'interaction entre de nombreuses parties prenantes telles les sociétés civiles, les entreprises, les organisations gouvernementales et les organisations internationales. Par contre, elle nous met en garde face au potentiel régulateur de cette dynamique en raison de la compétition entre différents codes de conduites avec des normes différentes.

La vision Anti-RSE: défier la sagesse conventionnelle

Sexty, quant à lui, a présenté dans un premier temps les visions anti-RSE et leurs argumentations. Dans un deuxième temps, il a décrit deux façons de voir la RSE, soit comme une sagesse conventionnelle ou en relation avec le cycle de vie de l'enjeu. Enfin, Sexty a présenté trois tendances futures ou scénarios d'avenir pour la RSE, soit s'affaiblir, s'intégrer ou se transformer.

Les visons d'anti-RSE ont été classés en deux catégories, les arguments traditionnels et les nouvelles revendications tirés principalement de la critique faite par *The Economist*. Le tableau suivant fait la synthèse

de huit arguments traditionnels présentés par le conférencier.

Comptabilité et développement durable : enjeux de la création d'un nouvel espace dialogique

Quant à Marie-Andrée Caron, elle a abordé le concept de responsabilité sociale sous un angle précis. Il s'agit de la divulgation volontaire extra financière en relation avec le métier du comptable. Cette perspective s'intègre aujourd'hui dans un spectre plus large que celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, soit le développement durable. La chercheuse, professeure de comptabilité, a proposé de conceptualiser le développement durable comme étant un champ de production de connaissances mettant en jeux les intérêts de l'entreprise. Par ailleurs, en se référant aux travaux d'Acquier et Gond (2006) et Pasquero (2005), elle s'est demandée comment un concept flou comme celui de la RSE peut être également un paradigme managérial. Elle a souligné ainsi un paradoxe.

En se basant sur le travail d'Habermas (1981), Caron a constaté que le développement durable comportait des connaissances « instrumentales », pour lesquelles les critères de validité et d'efficience dominent, des connaissances « pratiques » guidées par les valeurs de ceux qui les produisent, mais aussi des connaissances

Tableau 2 : les arguments conventionnels des visions anti-RSE selon Sexty (2006)

La primauté des profits	La maximisation du profit est le but primaire. La compagnie serait irresponsable si elle ne poursuit pas la quête des bénéfices et n'opère pas de façon efficace dans le sur le marché.
La primauté des actionnaires	Les entreprises sont responsables vis-à-vis des actionnaires et elles n'ont aucune autorité dans le domaine social.
Le rôle du gouvernement	La politique sociale est seulement de juridiction gouvernementale. Le milieu des affaires manque de qualifications et de compétences nécessaires à l'exécution des programmes sociaux.
L'influence sociale du milieu des affaires	La RSE est vue comme une nouvelle excuse pour donner plus de pouvoir aux entreprises. Le milieu des affaires a déjà une puissance suffisante et il serait inadéquat de l'étendre sur le domaine social.
L'impact des coûts	La prise en charge des problèmes sociaux augmente les coûts de l'entreprise et peut mener à sa perte.
Le manque de conseil et d'assistance pour les gestionnaires	La responsabilité sociale de l'entreprise est un concept évasif pour lequel peu de normes sont disponibles pour aider les gestionnaires à prendre la bonne décision quant il s'agit d'une question d'ordre social.
Le manque d'imputabilité	Comme institution qui opère dans la société, les entreprises ne peuvent pas être responsables de manière à satisfaire suffisamment les demandes sociales.
L'appui divisé pour la pratique de la RSE	Dans le milieu d'affaires, l'appui est divisé quant à l'implication sociale de l'entreprise. On ne peut donc avoir un traitement satisfaisant des questions sociales.

« émancipatoires » qui visent le mieux-être des parties prenantes. Ces trois catégories suivent en effet les trois subdivisions que fait Habermas (1981) des connaissances; techniques, pratiques et anticipatoires.

Caron s'est questionnée sur l'avenir de la profession comptable. Le métier de comptable n'est-il pas voué à la disparition s'il demeure relativement fermé aux nouvelles demandes d'informations qui émanent des parties prenantes et qui portent sur des aspects environnementaux ou, d'une façon globale, sur la performance de l'entreprise en matière de développement durable?

La divulgation volontaire en matière de développement durable fait appel à plusieurs outils et mécanismes de collecte et de communication d'informations. Les entreprises pionnières en la matière sont aujourd'hui dotées de principes et de lignes directrices, d'indicateurs de mesure, de normes et de standards, de procédures, de mécanismes de vérification ou d'audit et de vérificateurs des rapports publiés. Leur souci commun est de produire une information qui fait montre de leur transparence et de leur performance en matière de développement durable.

Toutefois, Caron a soutenu que ces connaissances instrumentales, qui font appel aux recherches scientifiques et aussi professionnelles, reposaient également sur le développement de systèmes de reddition de comptes sociaux et environnementaux ayant trait à la discipline de la comptabilité. Elles sont alors en mesure de mettre en application les principes de divulgation extra financière et les procédures d'audit adoptées par l'entreprise. La divulgation volontaire crée comme corollaire un dialogue avec les parties prenantes et met en œuvre un aspect fondamental du développement durable. Selon Caron, les entreprises ont développé des connaissances pour schématiser le développement durable, le mettre en couleur, le photographier et en discourir.

Caron a soutenu que même si la comptabilité a gagné en complexification au cours de ces dernières années, elle a néanmoins contribué à la prise en compte des intérêts sociaux, politiques et économiques des acteurs. En partant du fait que la comptabilité constitue un pouvoir administratif, Caron s'est interrogée quant au rôle qu'elle devrait jouer dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

Discussions

Le débat de fin de séance s'est attardé sur la question de la citoyenneté de l'entreprise. À travers le concept de citoyenneté corporative mondiale peut-on accepter la proposition qui fait de l'entreprise un citoyen? Les débats ont bien montré les dimensions philosophiques de la question et ce qu'elle implique en termes droits et obligations pour les entreprises. Deux pensées ont marqué le débat : une pensée sociologique qui fait de l'entreprise une institution et un acteur social et une

pensée managériale qui voit l'entreprise comme une organisation. Dans la même perspective, Gendron a ajouté qu'il y avait aussi une pensée sociologue qui conceptualisait l'entreprise comme étant un lieu de rencontre. L'idée centrale qui a semblé être adoptée par les participants est que la question de divergence repose sûrement sur le statut qu'on donne à l'entreprise.

Toutefois, le deuxième questionnement qui a émané d'un différend entre les deux continents en ce qui a trait à la conceptualisation de la RSE, révèle une nécessité d'un positionnement théorique sur la RSE et souligne l'importance de la structuration du champ. Quels sont ses objectifs et vers quelle direction s'oriente-t-il?

Conclusion

Suite à cette séance qui avait pour but de traiter des perspectives conceptuelles de la RSE, nous avons retenu que la façon dont l'entreprise était définie, c'est-à-dire est-elle une institution ou une organisation, avait beaucoup d'influence sur la façon d'entrevoir la RSE. De plus, nous avons vu que la définition de la RSE et la façon dont elle se traduisait dans la pratique pouvait varier selon la position épistémologique choisie (positivisme/constructivisme) ou le contexte social (Etats-Unis/Europe). Ensuite, nous avons observé le potentiel du concept de citoyen corporatif mondial. Nous avons aussi pu voir la RSE sous la perspective de ses pourfendeurs. Finalement, on nous a présenté, la RSE comme un processus discursif.

Bibliographie

Gond, Jean Pascal, University of Nottingham, *Moving Corporate Social Responsibility Beyond Functionalism: Toward a Pluralistic View of the Business and Society Interface*, Séance perspectives conceptuelles, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Wood, Donna, University of Northern Iowa, *Theoretical Challenges of Global Business Citizenship: Taking Corporate Social Responsibility Across Borders*, Séance perspectives conceptuelles, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Turcotte, Marie-France et Corinne Gendron, Université du Québec à Montréal, *Responsabilité sociale de l'entreprise : particularismes nationaux et convergences globales*, Séance perspectives conceptuelles, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Sexty, Robert, University of Newfoundland, *The Anti-CSR View: Challenging the Conventional Wisdom*, Séance perspectives conceptuelles, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Caron, Marie-Andrée, Université du Québec à Montréal, *Comptabilité et développement durable : enjeux de la création d'un nouvel espace dialogique*, Séance perspectives conceptuelles, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 13 octobre 2006.

Séance IV

Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale

Par Catherine Benoît et Ana Isabel Otero

Introduction

La séance *Réflexions autour des concepts de légitimité et de construction sociale* a eu lieu le **samedi 14 octobre 2006** suite à la séance portant sur les perspectives conceptuelles et a précédé la séance intitulée : la RSE et la régulation sociale. Cette session avait pour objectif de dégager les fondements de la légitimité et de la construction sociale autour de la RSE. Les panélistes qui ont participé à cette séance sont Suzanne Beaulieu, Shih-Chi Chiu en représentation de Marc Sharfman, Jacques Igaleens, Corinne Gendron et Anne Pezet. Dans l'optique de définir les aspects légitimant les activités de la RSE et de son rôle comme acteur social, les chercheurs invités ont présenté plusieurs outils qui vont de l'analyse organisationnelle à l'analyse de discours. De même, les facteurs clés qui font de l'entreprise une construction sociale ont été abordés.

Dans ce texte, nous allons présenter d'abord le contenu général de la séance, qui s'est déroulé en deux temps : d'abord un tour de table de chaque panéliste et ensuite une session de discussion (questionnement et débat) entre les panélistes et le reste des participants. Nous ferons d'abord le parcours des présentations de chaque panéliste. Nous présenterons, en premier lieu, les idées de Beaulieu, qui analyse le lien entre la RSE et la légitimité organisationnelle. Ensuite, nous montrerons les arguments de Chiu, qui a favorisé la théorie institutionnelle en fonction de son utilité pour conceptualiser la RSE comme une quête pour la légitimité. Troisièmement, Igaleens a présenté les conclusions d'une étude des rapports annuels de développement durable de diverses entreprises. En quatrième lieu, Gendron a proposé la vision de la RSE comme un compromis social entre les acteurs sociaux et l'entreprise au sujet des finalités de l'entreprise. Finalement, Pezet a montré l'exemple de l'usine responsable comme une illustration concrète des pratiques de la RSE.

Nous concluons que les *Réflexions autour du concept de légitimité et de construction sociale* exprimées lors de la session IV sont d'ordres différents. En ce qui concerne la légitimité, elle a été présentée comme un concept étroitement lié à la RSE et qui repose autant sur la capacité d'une entreprise à remplir adéquatement son rôle dans la société, qu'un acte de performance sociale devant les parties prenantes, ainsi que comme une mise en scène où l'entreprise devient le héros. La RSE a également été présentée comme une construction sociale représentant un compromis et comme une entité possédant des idéaux.

Les processus de légitimation comme composante de la RSE

Pour Beaulieu, la RSE et la légitimité organisationnelle sont deux concepts très liés. Toutefois, elle constate que ces deux concepts sont sous-théorisés, même s'ils impliquent la conformité aux valeurs sociales et si les deux requièrent l'appui des parties prenantes.

En tant que comptable, elle considère la pratique de la RSE comme un élément dans la quête de légitimité, d'autant plus que les actions initiées par les entreprises dans le cadre de la RSE sont normalement de mécanismes de légitimation. Le but de cette présentation visait à montrer comment les deux concepts mentionnés ci-haut sont liés par un objectif commun : préserver, renouveler ou encore rétablir la légitimité de l'organisation. Pour y parvenir, l'entreprise doit obtenir l'appui des parties prenantes. En effet, pratiquer la RSE signifie généralement que l'entreprise doit répondre aux attentes des diverses parties prenantes, qui sont encastrées dans un contexte socio-économique et politique spécifique. Dans ce contexte particulier, le concept de légitimité organisationnelle repose sur la capacité d'une entreprise à remplir adéquatement son rôle dans la société. La légitimité, bien que souvent négligée dans le discours managérial, devient donc une ressource intangible critique pour une organisation, et à ce titre elle doit être gérée. C'est à ce niveau que la pratique de la RSE intervient, car elle est partie intégrante des processus de légitimation. Vue sous cet angle, la RSE est un ensemble d'éléments qui nourrissent la légitimité de l'entreprise.

Par ailleurs, puisque le contenu de la RSE manque de précision et que le concept demeure flou, le modèle de légitimité peut aider à comprendre le pourquoi et le comment des pratiques choisies par l'entreprise. Beaulieu a illustré cette analyse à l'aide d'une étude de cas réalisée au sein de l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCQ). Cette organisation provinciale au Canada s'engage à protéger l'intérêt du public, à promouvoir la compétitivité et à représenter ses membres devant l'État. L'OCQ est ainsi à la base aussi du processus de légitimation et joue un rôle social.

L'apport de cette étude de cas réside dans l'élaboration d'un modèle de légitimité « professionnelle » comportant deux parties, soit un modèle conceptuel et un modèle processuel. Beaulieu a pris l'exemple de la profession comptable parce que la légitimité est centrale au succès de l'organisation qu'elle a étudiée. Elle a conclu que la RSE et la légitimité représentent deux versions d'une même réalité. En effet, les processus de légitimation constituent une composante incontournable de la

RSE. La littérature et les développements récents sur la légitimité organisationnelle offrent des pistes de recherche intéressantes à explorer.

La légitimité organisationnelle et la visibilité de l'entreprise

Chiu a avancé qu'il existe une grande quantité de théories expliquant l'engagement des entreprises à la RSE, tout en favorisant la théorie institutionnelle. Cette théorie a été choisie en fonction de son utilité pour conceptualiser la RSE comme une quête pour la légitimité. Cela laisse sous-entendre que les entreprises s'engagent dans la RSE, de façon implicite ou explicite, en fonction de la légitimité qu'elles nécessitent auprès leur public. En ce sens, il ne s'agit que d'une réponse à la pression, réelle ou perçue, de la part de leurs parties prenantes.

Normalement les entreprises ont besoin de visibilité, et la quête pour la légitimité varie en fonction de ce besoin. La visibilité a une série de sources différentes : sa taille, sa publicité, ses parties prenantes, etc. En utilisant une régression hiérarchique, Chiu et son équipe ont trouvé que plus une entreprise est visible, plus elle a besoin de chercher sa légitimité.

En outre, l'évolution des attentes de la société concernant le comportement de l'entreprise a eu comme résultat l'augmentation des critères de la RSE. Toutefois, les attentes perçues par ces acteurs ne sont pas toujours claires. De fois, dans la même industrie, les entreprises font face à des pressions sociales différentes. Afin d'analyser cette situation, Chiu propose un modèle de facteurs basé sur les éléments de légitimité contenus dans la théorie institutionnelle. Cela permet de prédire comment la performance sociale varie selon les entreprises. Ce modèle confirme que les demandes de légitimité sont liées à la visibilité de l'entreprise. Les gestionnaires définissent la « quantité » de légitimité nécessaire selon leur degré de visibilité et font des choix instrumentaux de RSE en conséquence.

Cette présentation s'insère dans le courant qui affirme que la RSE est autant une réponse aux pressions externes qu'une forme d'organisation interne selon les caractéristiques propres de l'entreprise ou des valeurs des gestionnaires. La relation entre la légitimité et la RSE peut être résumée de la façon suivante :

1. Les entreprises reconnaissent de plus en plus que la RSE est un facteur important de légitimité et donc de bonne réputation;
2. La légitimité représente la « permission » octroyée aux entreprises pour faire leurs affaires. C'est une sorte de licence d'opération. Ainsi, elle est essentielle.
3. La société occidentale, dont l'Américaine, augmente ses attentes constamment. Toutefois, les entreprises qui sont plus visibles font l'objet de pressions plus importantes.

Finalement, la visibilité peut se manifester par des moyens divers : la visibilité industrielle, l'organisation interne, la visibilité face aux parties prenantes, et la taille. La visibilité face aux parties prenantes est la plus contraignante en ce qui concerne l'engagement à la RSE. Les résultats de cette recherche contribuent à la théorie de la RSE parce qu'ils placent la visibilité des entreprises face aux parties prenantes comme un moyen de pression qui conduira vers la responsabilité sociale.

L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise

La présentation d'Igalens s'est basée sur une étude des rapports annuels de développement durable de diverses entreprises. Il a constaté que la production des premiers rapports distincts de RSE ou de développement durable est récente, soit des années 80. Mais c'est la période actuelle, dès 2000, qui témoigne une normalisation croissante de ces rapports. À partir de cette période, la question qui se pose est celle de la qualité des informations contenues dans les rapports. Afin de définir la qualité, deux normes ont été proposées : AA 1000 Assurance Standard et une norme d'origine comptable, ISAE. La première considère la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, la seconde vérifie la cohérence et l'exactitude des informations contenues dans le rapport en croissant plusieurs sources d'information. S'appuyant sur des travaux antérieurs, cette présentation est partie du constat que ces deux normes sont très insatisfaisantes compte tenu de l'objet même du rapport, satisfaire les attentes des parties prenantes

L'objectif de cette présentation était de montrer que les rapports de RSE poursuivent deux objectifs : d'abord, présenter des résultats et ensuite légitimer l'existence de l'entreprise. Le premier objectif n'est pas le plus important. En réalité, le rapport de RSE cherche à construire un monde dont l'entreprise est le héros et pour ce faire l'entreprise raconte des histoires à l'intérieur des rapports. Le but ultime est donc de légitimer l'existence et les activités de l'entreprise. Ce qui est important est d'avoir une bonne histoire. Afin de mieux saisir ce sujet, Igalens propose d'analyser le contenu de discours de ces rapports. Il a travaillé en deux temps : une analyse de l'énonciation afin de répondre à la question « Qui parle dans un rapport de RSE ? » et l'étude des schémas argumentatifs, notamment les procédés rhétoriques.

Le recours à l'analyse du discours dans le cas des rapports de développement durable (DD) présente trois avantages. D'abord, on peut considérer comme acquis que les milliers de rapports recensés depuis quelques années contribuent à l'apparition d'un genre nouveau, le « rapport de DD », ayant un format stabilisé. Ainsi, les rapports de DD ont tendance à se ressembler. Les théoriciens se sont appliqués à

définir des règles convenant à chaque genre et à dénommer chacune de ses catégories internes. Sur ce premier point, l'hypothèse est que le rapport de DD vise à faire accepter l'éthos d'une société et à légitimer sa place et son rôle dans la société civile. Les objectifs d'un rapport de DD sont plus ambitieux que la simple reddition de comptes, il s'agit de séduire diverses composantes de la société, des actionnaires, des clients, des salariés, etc.

Ensuite, une analyse mettant au jour le mode de fonctionnement du discours relatif au développement durable permet de comprendre les tactiques de légitimation des entreprises. L'hypothèse proposée dans ce cas consiste à rechercher ces tactiques à deux niveaux, celui de l'énonciation et celui de l'argumentation. L'énonciation et les tactiques argumentatives sont étudiées à partir de l'hypothèse que le public n'est ni totalement acquis à l'entreprise ni totalement hostile. En dernier lieu, l'analyse du discours semble plus appropriée pour « évaluer » les rapports de DD que les méthodologies issues de la comptabilité.

En outre, le rapport de DD est, le plus souvent, structuré de façon à donner l'impression d'un engagement personnel. Pour ce faire, certains choisissent la forme de l'entrevue, ce qui donne l'illusion d'une plus grande spontanéité. Les témoignages font aussi partie du discours contenu dans les rapports. Un témoignage est un propos recueilli auprès d'une personne interne ou externe à l'entreprise. Dans les rapports de développement durable, le témoin est censé apporter un éclairage authentique sur l'entreprise et son comportement. Cette pratique provoque plusieurs impressions : que le rapport a été co-construit, que l'entreprise accepte de se livrer à la critique de ses différentes parties prenantes et qu'elle joue le jeu de la transparence et de la sincérité. Le témoignage a ainsi de nombreuses vertus pour illustrer un rapport de développement durable. Toutefois, en raison de sa nature, il échappe à la vérification et au contrôle des auditeurs. Leur utilisation et leurs modalités sont laissées à la discrétion de l'entreprise.

En conclusion, selon Igalens les rapports de DD créent un monde et façonnent le mode de faire l'action des entreprises. Celles-ci ne visent qu'à se légitimer à l'intérieur de ce monde. De plus, la convergence des rapports ne s'explique pas en fonction de la normalisation, mais du besoin de légitimité de l'entreprise.

La responsabilité sociale comme compromis

Gendron a présenté le concept de la RSE comme le compromis social entre les acteurs sociaux et l'entreprise au sujet de l'entreprise (structure, ancrage, valeurs, etc.). Le contenu du compromis est l'objet. Pour elle, la définition de la RSE est un passage obligé, et elle la définit comme une construction sociale issue d'un compromis entre les acteurs sociaux. Par ailleurs, elle a soutenu que, au-delà des débats académiques

concernant l'objet et les frontières de la responsabilité sociale d'entreprise, les acteurs sociaux sont en train de développer une véritable définition de la responsabilité sociale par le biais des activités concrètes. Cette définition se reconnaît non seulement en termes de processus, mais surtout en termes de contenu, et même au niveau de la performance.

Même si Gendron a fait une analyse des rapports de développement durable proposés par les entreprises, sa perspective était différente de celle d'Igalens. D'abord, elle a soulevé quelques questions clés qui tournent autour du débat sur le contenu et les frontières de la définition de la RSE. La première approche abordée a été celle des parties prenantes, où Gendron se demande si cette conception théorique peut se résumer à une question de procédure. Une autre question est suscitée par les acteurs qui essaient de définir la responsabilité sociale à travers l'élaboration de normes, le classement des entreprises ou leur évaluation (associations, agences de notation, firmes-conseils, etc.). Dans une telle définition, la responsabilité sociale est une question de légitimité qui devrait faire l'objet plutôt d'un débat politique et non pas d'une question professionnelle et technique. Finalement, la RSE est également abordée par son incidence sur la rentabilité, ce qui mène à trois hypothèses : l'impact est soit positif, négatif ou nul.

Ainsi, même si la question de la définition de la RSE reste encore largement ouverte, Gendron propose l'hypothèse que la pratique des acteurs dépasse la construction théorique des chercheurs. Depuis qu'elle est devenue la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires au tournant des années 1970, la responsabilité sociale a inspiré beaucoup de méfiance chez les mouvements sociaux, même si ceux-ci hébergent encore l'espoir d'un comportement corporatif plus responsable. Par ailleurs, les tentatives d'institutionnalisation de la RSE par le biais de politiques publiques ont constamment échoué. Pourtant, un dialogue s'est poursuivi entre les acteurs sociaux en marge de l'État, qui s'est concrétisé en pratiques et en mécanismes de régulation inédits.

Dans le cadre de ces mouvements sociaux qui prônent pour une nouvelle régulation, le confluent des revendications et d'une « offre éthique » de l'entreprise, les pratiques de la RSE répondent à un véritable compromis sur les contours et l'essence substantielle de la RSE. Ainsi, loin de se limiter aux initiatives volontaires ou à une réglementation traditionnelle, la responsabilité sociale émerge de ces pratiques à la fois comme une conformité à des normes de sources multiples, une aire de modernisation organisationnelle et un domaine d'excellence par lequel il est possible de se positionner sur le plan stratégique.

De cette manière, les acteurs sociaux sont en train de créer une définition effective de la RSE à travers leurs débats et des pratiques qui en résultent. Cette inter-

préparation se définit non seulement en termes de processus, mais aussi quant à son contenu et même au niveau de la performance. Toutefois, il faut noter que le débat des acteurs sociaux diffère selon le contexte institutionnel de chaque pays ou région, il ne serait donc pas étonnant que les définitions issues du débat social divergent.

L'usine responsable ou les ateliers de production de la légitimité

L'objectif de la présentation de Pezet était de comprendre ce qu'est la RSE, au-delà de l'engouement qu'elle suscite dans les entreprises et des discours officiels. Elle vise ainsi à identifier quelles actions entreprennent les entreprises pour mettre en œuvre leurs politiques déclarées de RSE. Cela soulève aussi la question de l'institutionnalisation. Plus concrètement, Pezet cherchait à montrer comment la RSE s'institutionnalise au travers de ces pratiques. Pour ce faire, elle a analysé cinq cas de construction d'aluminerie entre 1975 et 2000, en Australie (Pechiney), au Canada (Pechiney puis Alcan), au Mozambique (Billiton) et en Afrique du Sud (Billiton). Ces cas illustrent le processus d'élaboration d'un nouveau modèle de management qui repose sur une association étroite entre des idéaux et discours, développés au sein des grandes institutions et des comme des entreprises ; des techniques de management anciennes et nouvelles ; et des rôles sociaux, définissant des comportements plus attentifs aux questions sociétales. Ce processus d'institutionnalisation aboutit à la construction d'un individu qui n'est plus seulement calculable et gouvernable, mais aussi responsable et créateur de valeur.

Pezet a complété ses résultats préliminaires par une nouvelle enquête empirique centrée sur la nécessaire production d'objets qui mènent la RSE à atteindre à la fois un haut degré de matérialité et un fort contenu symbolique : l'usine responsable. Selon ses analyses, l'usine responsable rend la RSE tangible : l'adoption de techniques anti-pollution, le soin apporté à l'environnement naturel et à l'aspect extérieur de l'usine. Elle comporte aussi un contenu plus symbolique qu'il faut rendre visible : en tant qu'usine responsable, elle symbolise les préoccupations sociétales de l'entreprise. Or, ces préoccupations ne sont pas toujours directement visibles – même entourée de verdure, une usine reste une usine. Il est donc indispensable de rendre visible tout ce qui a été fait pour le respect des populations et de l'environnement.

Cette visibilité repose sur l'usage de dispositifs de gestion anciens et nouveaux. De même, les dispositifs de gestion de la RSE rendent visibles les flux de légitimité. La particularité des dispositifs de production de légitimité est qu'ils sont hybrides. Ces flux de légitimité sont matérialisés par des dispositifs particuliers, dont Pezet a mentionné quatre exemples significatifs dans la mesure où ils apparaissent chacun dans plu-

sieurs cas : les études et consultations publiques, les méthodes multicritères et les suivis de travaux.

La décision de construire une usine responsable repose donc sur l'utilisation de dispositifs faits de discours, de jeux de pouvoirs et de techniques (aussi bien productifs – les procédés de production – que managériaux – les instruments de gestion). L'usine responsable fabrique de la légitimité dans la mesure où ses concepteurs y incorporent un ensemble de dispositifs s'adressant aux parties prenantes : études et consultations publiques, méthodologies multicritères, suivis de travaux, etc. Cette production de légitimité s'inscrit dans un processus d'institutionnalisation des idéaux de la RSE qui, par l'intermédiaire des dispositifs, sont matérialisés et traduits en pratiques.

Pezet a conclu en mentionnant que l'apport de cette interprétation est triple. Le premier apport est de contribuer à accroître la connaissance théorique en matière de processus d'institutionnalisation. Les dispositifs de gestion et, en particulier, leur hybridation, fabriquent de la légitimité et participent ainsi au processus d'institutionnalisation. Le deuxième apport de l'article est pratique puisque l'ouverture des ateliers de la légitimité peut être féconde pour les managers. Les entreprises sont aujourd'hui à la recherche d'une instrumentation de la RSE et peuvent donc trouver ici des éléments de réponse concrets. Enfin, le troisième apport est d'engager les sciences de gestion dans le débat démocratique. En effet, en institutionnalisant la RSE, les entreprises produisent de nouveaux dispositifs de gestion, de nouveaux rôles sociaux, ainsi que de nouveaux objets comme l'usine responsable. Comprendre et dévoiler ces mécanismes de production, généralement invisibles, fait partie de la tâche du chercheur.

Discussion

Pendant la discussion, Galavielle s'est questionné sur la validation de la légitimité, qui dit qu'une entreprise est légitime ? À ce propos, Pezet a mentionné que cet aspect doit être l'objet d'un débat, dont le citoyen devrait être en mesure de donner son avis. Capron a ajouté que le processus de légitimation se devait de répondre au processus de certification. Igalens a mis l'accent sur le fait que les entreprises tendent au mimétisme et commencent à reproduire les mêmes comportements sociaux, ce qui crée l'illusion d'une légitimité collective. De plus, cette convergence finit par servir de point de départ aux leaders des entreprises. Gendron a mentionné que lorsque les dirigeants des entreprises arrivent à se libérer du fardeau de la gestion, ils se lancent à faire des grandes œuvres, comme c'est le cas de Monsanto, qui prétend en finir avec la faim dans le monde.

Lorsque Caron s'est questionnée à propos du rôle des

chiffres dans la construction de la RSE, Igalens a mentionné que normalement les chiffres ne sont pas pris en considération lors de la rédaction des rapports de DD. Il existe donc un décalage dans la façon de rédiger les rapports et les normes de vérification comptables. Puisque le sujet de la RSE est récent, le processus de normalisation n'est pas encore achevé.

Gond et Raufflet ont mentionné quelques mécanismes de certification comme support d'un processus de normalisation. D'abord les mécanismes propres aux entreprises, comme les rapports de DD, et ensuite ceux des ONG, qui offrent la légitimité en tant qu'acteurs sociaux. Pourtant, souvent elles ne possèdent pas les ressources nécessaires pour évaluer les rapports et certifier les processus et les résultats. Dans un tel contexte, il existe un risque de manipulation des entreprises aux ONG, notamment parce que ces dernières tendent à créer des alliances douteuses avec les acteurs privés afin d'avoir du financement. Ainsi, les ONG passent d'agents contestataires à agents collaborateurs. Pezet a ajouté que le rôle social joué souvent par les gestionnaires les offre la crédibilité nécessaire pour la légitimité. Pourtant, c'est l'État l'acteur de base, c'est lui qui offre la légitimité institutionnelle, ainsi que la protection légale.

Conclusion

Les réflexions autour du concept de légitimité et de construction sociale exprimée lors de la session IV présentent des sources diverses. Plus concrètement, les processus de légitimation constituent une composante incontournable de la RSE pour Beaulieu, d'autant plus que les actions initiées par les entreprises dans le cadre de la RSE sont normalement de mécanismes de légitimation. Dans le cadre d'analyse de cette intervenante, la légitimité devient donc une ressource intangible critique pour une organisation. De ce point de vue, la RSE est un ensemble d'éléments qui nourrissent la légitimité de l'entreprise.

Autant Chiu que Pezet lient la légitimité à la performance sociale et à la visibilité de l'entreprise. Chiu présente un modèle d'analyse de régression hiérarchique, alors que Pezet se base sur une étude empirique au sein de cinq usines. Chiu s'attarde sur le rapport entre la visibilité de l'entreprise et son besoin de légitimité alors que Pezet le fait sur l'hybridité de dispositifs de gestion de la RSE qui rend visibles les flux de légitimité. Malgré la diversité de méthodes, toutes les deux favorisent une approche institutionnelle.

Dans une perspective plus critique, Igalens a insisté sur le fait que les rapports de DD visent à faire légitimer la place et son rôle des entreprises dans la société civile. Contrairement à la perspective de Beaulieu, il a observé que les normes comptables ne sont pas adaptées à l'évaluation des performances de développement durable, mais que l'on adaptait plutôt l'objet

d'évaluation aux outils dont disposent les comptables. Beaulieu, de sa part, cherchait un modèle de légitimité « professionnelle » où la légitimité est centrale. Sa perspective laisse entrevoir qu'il existe des mécanismes spécifiques de légitimation des entreprises.

Finalement, Gendron soutient que la RSE est une construction sociale, étant la seule panéliste à avoir présenté ses réflexions sur ce point. Pour Gendron, les pratiques de la RSE répondent à un processus de convergence des mobilisations sociales et d'une « offre éthique » de l'entreprise. Cette convergence mène à une nouvelle régulation et se cristallise dans un véritable compromis sur les contours et l'essence de la RSE.

Malgré les divergences, la plupart des intervenants ont été d'accord dans le fait que les pratiques de la RSE comme quête de légitimité supposent que l'entreprise doit répondre aux attentes des diverses parties prenantes, encastrées dans un contexte socio-économique et politique spécifique. Dans un contexte où le public n'est ni totalement acquis à l'entreprise ni totalement hostile, le concept de légitimité organisationnelle devient indispensable. Il va reposer sur la capacité d'une entreprise à remplir adéquatement son rôle dans la société et à répondre aux attentes. Ainsi, les mécanismes de pression sociale deviennent des facteurs clés de la RSE.

Bibliographie:

Beaulieu [Suzanne, Université de Sherbrooke, Les processus de légitimation : une composante incontournable de la RSE, Séance Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.](#)

Sharfman, [Mark, University of Oklahoma, et Chiu, Shih-Chi, University of Missouri-Columbia, Organizational Legitimacy, Visibility and the Antecedents of Corporate Social Performance, Séance Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.](#)

Igalens, [Jacques, IAE de Toulouse, L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40, Séance Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.](#)

Gendron, Corinne, [Université du Québec à Montréal, La responsabilité sociale comme compromis : une définition issue des pratiques, Séance Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.](#)

Pezet, [Anne, Université Paris Dauphine – DRM Crefige, L'usine responsable ou les ateliers de production de la légitimité, Séance Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.](#)

Séance V

RSE et régulation sociale

Par Jérôme Guy et Catherine Benoît

Introduction

Le samedi 14 octobre 2006 après-midi s'est tenue la séance *RSE et régulation sociale*, suite à la session matinale qui portait sur les concepts de légitimité et de construction sociale. L'objectif de cette session consistait à débattre de l'apport de la RSE à la régulation sociale et des réformes nécessaires à la responsabilisation sociale de l'entreprise. Les panélistes qui ont alimenté le débat de cette session sont Sandra Waddock, Pierre Bardelli, Andrée De Serres, Darryl Reed et Alain Lapointe. Ils ont fait ressortir les différences, les avantages et les enjeux découlant de l'usage des normes volontaires et de celles qui ont une valeur juridique. Ils ont discuté des défis particuliers vécus dans leur contexte socioéconomique et du potentiel régulateur de la RSE, ainsi que du lien entre l'émergence de nouveaux modèles de production et le développement du discours sur la RSE.

La structure de ce texte consistera d'abord à présenter le contenu général de la séance qui se déroulait en deux temps. Il s'agissait premièrement d'un tour de table de chacun des panélistes et deuxièmement, d'une discussion (questionnement et débat) à laquelle tous les participants à l'atelier prenaient part. C'est avec l'apport de Waddock que nous amorcerons ce tableau de la session. Celle-ci a utilisé une approche descriptive afin de démontrer que la RSE constitue un phénomène nouveau qui résulte de plusieurs facteurs. Ensuite, nous présenterons l'exposé de Bardelli qui s'est axé sur la mutation de la relation salariale et de la contribution attendue de la RSE à sa redéfinition. Troisièmement, nous discuterons des idées présentées par De Serres qui analyse la question de la RSE et de la régulation dans le secteur financier. Quatrièmement, nous rendrons compte des propos de Reed, qui distingue RSE et imputabilité. Selon lui, la RSE doit être définie et doit consister en un standard universel. Enfin, nous présenterons les idées de Lapointe qui a partagé avec nous son questionnement sur la crédibilité et la légitimité des outils actuels de la RSE et sur les motivations réelles des entreprises.

Les conclusions que nous pouvons tirer de cette session sont variées. Premièrement, la RSE est un mouvement en pleine expansion et qui bénéficie d'une ouverture surprenante de la part de plusieurs milieux traditionnellement réfractaires. Deuxièmement, la RSE résulte en partie d'un changement des modes de production et pourra contribuer à la redéfinition de la relation salariale si les différents acteurs y participant sont équipés de moyens adéquats pouvant être de nature légale. Troisièmement, les participants s'entendent à l'effet que la RSE doit être définie, mais le dé-

bat subsiste sur la façon optimale d'arriver à cette définition. Quatrièmement, certains soutiennent que la RSE doit absolument consister en un standard universel afin de faciliter l'imputabilité. Enfin, le questionnement sur la légitimité et les motivations des entreprises subsiste.

Le cadre institutionnel entourant la RSE

Waddock décrit le cadre institutionnel existant qui soutient la RSE pour envisager des perspectives d'avenir. Elle observe que le mouvement de la RSE a littéralement explosé dans les dernières années. Ce mouvement issu en partie du constat « qu'il y a davantage que l'économique » et de la globalisation, nécessite la formulation d'un nouveau contrat social. La RSE pourrait être une réponse à la rupture d'un contrat social 'fordiste'.

Ce mouvement, qui a évolué à l'instar des initiatives telles que la Global Reporting Initiative ou du Pacte mondial, est incrémental et constitue un contrepoids au pouvoir des firmes (en particulier des multinationales). Ce mouvement est issu de l'observation des impacts du modèle d'affaire sur la société et la nature et du constat à l'effet que plusieurs longues chaînes d'approvisionnement occasionnent de nombreux impacts négatifs. Des efforts sont donc entrepris pour changer les pratiques. Les actions mises en œuvre dans le cadre de la RSE volontaire des entreprises incluent les systèmes internes de gestion de la responsabilité; les codes, les standards et les principes; la transparence et le reporting; la vérification, la certification, le suivi et l'évaluation (*monitoring*) ainsi que les firmes de consultation. Plusieurs groupes de certification ont de plus développé divers types de standards d'assurance. D'autres demandes sociales sont également générées par d'autres institutions, notamment des ONG, et participent à la pression exercée sur les entreprises pour qu'elles fassent évoluer leurs pratiques de façon significative. Les réseaux académiques ne sont pas demeurés en reste et ont créé ou ont maintenu des chaires ou groupe de recherche dans le domaine de la RSE. Ceci est éloquemment représenté par le nombre grandissant de publications populaires et spécialisées ayant pour objet la RSE, en ligne ou de type traditionnel.

Ce mouvement, somme toute très large, a pour objet, de façon proéminente, le champ pratique et valorise ce que le milieu des affaires lui-même met en œuvre. Les acteurs internes et de la périphérie créent donc des leviers qui, ultimement, modifieront le système selon leurs lectures. Il est fort probable

que cette situation s'accentue à moyen terme à moins qu'un changement dramatique s'effectue rapidement. Puisque la société occidentale est marquée par un manque de confiance dans ses institutions, il ne serait pas surprenant que la RSE ait un rôle encore plus grand à jouer dans les années qui viennent.

Nouvelle configuration du modèle productif, mutation de la relation salariale et RSE.

Bardelli nous explique que nous avons assisté à l'avènement d'une nouvelle configuration du modèle productif dans les vingt dernières années. La mondialisation, la taille et le caractère oligopolistique de plusieurs entreprises ont entraîné des modifications majeures dans les formes du rapport salarial. Cette mutation est caractérisée notamment par l'introduction de la flexibilisation du travail. En implantant des méthodes de gestion des stocks et le juste à temps, les grandes firmes ont essayé de trouver de nouveaux gisements de productivité.

Bardelli énonce que la RSE est « l'expression singulière de la lutte concurrentielle entre les FMN dans le Nouveau Monde, expression modulée par la pression des syndicats, des organismes internationaux, des mouvements altermondialistes, des agences de notation, des États dominants, etc. » (Bardelli, 2005). C'est-à-dire que la RSE peut être regardée comme une stratégie de la grande entreprise qui est confrontée aux contraintes qu'impose la nouvelle concurrence mondiale et aux pressions qu'exercent les acteurs sociaux. En effet, afin d'être de plus en plus compétitives, les entreprises déplacent un contrôle systématique à l'égard des technologies de production. De plus, elles réforment les structures productives et administratives et exercent une maîtrise de la relation salariale.

En ce sens, Bardelli estime que la RSE est devenue un enjeu essentiel de la période post-fordiste parce que la relation salariale est un des piliers du capitalisme qui contribue à la régularité du modèle. Bardelli caractérise la RSE comme un élément représentatif de la recherche de micro-régularité, qui est mis en œuvre par les entreprises multinationales. Cependant, les acteurs ne sont pas tous parés de la même force afin de défendre leurs intérêts et l'individualisation ralentit le processus. Il n'en reste pas moins pour Bardelli que la RSE contribue à la stabilité d'un nouveau modèle post-fordien, même si les conditions d'un tel compromis sont loin d'être réunies.

Les enjeux de la RSE liés à l'intégration des risques éthiques particuliers aux activités de la sphère financière.

Que signifie être responsable socialement pour une banque? Est-ce que cette signification évolue cette signification avec le temps? Est-ce que la juridiction a une influence dans ce domaine? Voici les questions auxquelles De Serres a tenté de répondre au cours de

sa conférence. Pour ce faire, elle s'est basée entre autres sur une recherche empirique effectuée par De Serres, Gendron et Ramboarisata qui visait à analyser les bilans sociaux des grandes banques canadiennes et internationales. Avant tout, la chercheuse a perçu, que les pratiques de divulgation et de RSE des banques sont liées à une obligation de conformité juridique. En effet, les banques du Canada et de plusieurs juridictions ont l'obligation de divulguer leurs performances sociales, mais elles n'ont aucune obligation quant aux pratiques à adopter. Cette omission de la législation entraîne une disparité dans les pratiques de RSE. En même temps, elle a observé une évolution se faisant par mimétisme, entraînant l'adoption des meilleures pratiques sociales par les institutions financières. Malgré ces changements, De Serres reconnaît que la maximisation de la valeur pour les actionnaires demeure ancrée dans le secteur financier et que cette conception s'oppose à diverses obligations éthiques telles que l'accessibilité aux services, le développement local, l'évitement des paradis fiscaux, etc. Cette constatation l'amène à se demander si un modèle juridique spécifique (corporatif, coopératif ou mutuel) serait plus adapté qu'un autre à la RSE.

Pour poursuivre, De Serres nous a rappelé le vieux débat qui oppose les tenants de Milton Friedman pour qui la seule responsabilité de l'entreprise est de faire des profits pour les actionnaires et d'autres pour qui les entreprises ne peuvent souscrire qu'aux intérêts économiques de leurs actionnaires. Elle a soutenu que ce débat était presque chose du passé puisque même des conservateurs comme la revue *The Economist* reconnaissent la RSE. La façon de voir la responsabilité sociale a évolué également pour les institutions financières. Au départ, la responsabilité sociale était philanthropique, mais à la suite des récents scandales financiers, un débat sur l'éthique et la gouvernance a refait surface.

En continuant, De Serres a évoqué qu'il y a deux principaux modes de normalisation sociale, la morale qui s'adresse aux individus et le droit qui est associé à la contrainte. Dans le secteur bancaire, la responsabilité sociale, mise à part une obligation de divulgation, est d'ordre volontaire. La non-conformité n'entraîne pas de conséquence juridique, elle a simplement un effet sur la réputation de la banque. Selon la professeure, les politiques pour favoriser la RSE ne doivent pas occulter la véritable responsabilité juridique des entreprises.

Mais la véritable question est de savoir s'il est possible de passer du discours à la pratique. De Serres a soutenu que pour y arriver, il faut développer de nouvelles pratiques de divulgations. Pour poursuivre, elle a mis l'accent sur le fait qu'aujourd'hui, chez les institutions financières, la RSE est de plus en plus associée à la gestion du risque. Par exemple, le financement d'un projet respectueux des critères sociaux est beaucoup moins risqué. La chercheuse croit que cette

approche vis-à-vis la RSE est propice à son intégration au sein de différentes activités de la banque. Finalement, elle nous a laissés sur la question suivante : est-ce que la RSE est un mal nécessaire ou est-elle créatrice de valeur?

De la RSE à l'imputabilité.

Dans sa présentation, Reed nous a présenté la responsabilité sociale de l'entreprise (*Corporate social responsibility*) et l'imputabilité de l'entreprise (*Corporate accountability*) comme étant deux concepts différents. Selon lui, la RSE est un courant traditionnel établi par une littérature scientifique et le monde des affaires qui était avant tout une série de politiques visant à supporter la libéralisation et la déréglementation de l'économie. Selon Reed, l'imputabilité des entreprises est un mouvement récent en opposition à la RSE porté par les ONG, les chercheurs des sciences sociales européens et du Sud, les syndicats, les mouvements sociaux et ce qu'il appelle les « chiens de garde » corporatifs. Ces acteurs adoptent un discours de développement et focalisent leurs efforts sur les enjeux pratiques et l'analyse stratégique. La littérature sur le sujet est jeune, c'est-à-dire une décennie. Selon l'auteur, ce mouvement est porteur, mais bénéficierait d'une compréhension plus systématique du terrain et d'un dialogue avec les discours dominants de la RSE. Pour ce faire, il propose d'utiliser la théorie critique de l'École de Francfort pour revoir la problématique selon trois champs d'analyse (normatif, positif et stratégique) et afin de démontrer que les promesses de la RSE ne tiennent pas la route. Rappelons que l'école de Francfort est un groupe d'intellectuels allemands reconnus dans les années soixante pour leurs critiques des sciences sociales sous une perspective néo-marxiste. Adorno, Horkheimer, Marcuse et Benjamin sont de digne représentant de ce groupe, Habermas est reconnu comme le fondateur de la seconde génération de l'école de Francfort avec sa réappropriation de la théorie critique.

Dans un premier temps, Reed a fait référence à Habermas et Cox, il a démontré que leurs travaux étaient utiles pour conceptualiser le fonctionnement de différentes formes structurelles de pouvoir. Plus spécifiquement, pour les acteurs sociaux, il affirmé que l'usage de la théorie permettait de comprendre comment leur capacité à imposer un contrôle social sur les entreprises était influencée par ces formes de pouvoir. Enfin, que ces travaux mettaient en avant-scène l'utilisation de la fatalité pour défendre le positionnement des entreprises.

Dans un deuxième temps, Reed a montré comment la théorie critique permettait de remplir le vide en ce qui a trait à l'analyse normative véhiculée par l'imputabilité de l'entreprise. En effet, la théorie critique propose trois domaines normatifs, ce qui permet de reconnaître

les problématiques normatives dont on doit s'attarder. Pour continuer, l'auteur a soutenu que la théorie constituait une base pour analyser les enjeux individuels de la RSE et le rôle de la RSE en tant que politique publique.

Dans un troisième temps, Reed a discuté des outils d'analyse stratégique qu'offre la théorie critique. Il a affirmé que les prémisses de base soutenant la RSE à titre d'arrangement volontaire n'étaient pas viables puisqu'elles présupposaient que les entreprises possèdent des ressources morales leurs permettant de faire fi de leurs intérêts ou qu'il y a une logique d'affaire leur permettant d'agir moralement.

De façon pragmatique, Reed a énoncé que la véritable lacune de la RSE était son caractère volontaire et non universel. L'absence de sanctions et de cadre institutionnel rend ce concept défaillant à son avis. L'imputabilité de l'entreprise permet de contrôler et de sanctionner marquant ainsi sa principale différence.

La RSE : de l'autorégulation au compromis négocié.

Au cours de sa présentation, Lapointe s'est demandé : comment peut-on faire pour faire évoluer le potentiel régulateur de la RSE? Ce questionnement vient du fait qu'on observe en apparence un consensus entre les acteurs sociaux sur l'acceptation de la RSE, mais dans la réalité, il s'agit d'une « auberge espagnole ». En effet, il n'y a pas de définition universelle de la RSE, chaque entreprise décide individuellement de ce qu'est pour elle la RSE. En plus d'un problème de définition, il y a également un problème d'opérationnalisation. Une grande tendance est enclenchée quant à l'utilisation d'outils de la RSE par les entreprises, mais ceux-ci manquent de légitimité et de crédibilité. Par exemple, les codes de conduite sont variables et le niveau de contrôle externe est faible. Et pour comble, ces outils peuvent également servir au marketing de l'entreprise.

Selon Lapointe, on ne peut parler d'outils de régulation de l'économie dans ce contexte. Le chercheur a toutefois espoir quant à la possibilité que la RSE soit négociée avec différents acteurs. Il croit qu'une dynamique de pouvoir et contre-pouvoir accroîtrait la légitimité et le caractère régulateur de la RSE. Il fait référence au déplacement du politique vers la société civile tel que présenté par Beck, comme étant une dynamique qui aurait un potentiel de régulation vis-à-vis les entreprises multinationales. Également, il met l'accent sur des groupes sociaux qu'il nomme « nouveaux mouvements sociaux économiques » (consommation responsable commerce équitable) et voit en eux des acteurs pouvant jouer un rôle dans la négociation de la RSE.

Discussion

La période de questions fut l'occasion d'un riche débat. Les participants se sont d'abord interrogés sur le problème de la régulation sociale et sur ce que la RSE y apportait d'original pour le résoudre. Plus d'un ont reconnu que la RSE constitue une stratégie spécifique des firmes à l'égard du domaine social sans que cette stratégie assure l'affabilité qu'assurait l'état. Plusieurs participants dont Darryl Reed, ont retracé l'origine de la problématique à la perte de pouvoir de l'état. Toutefois, ce dernier ne croit pas que la RSE soit en mesure de compenser. D'autres participants ont renchérit en liant le phénomène de l'effritement du pouvoir étatique à la mondialisation et à l'augmentation du pouvoir corporatif. Ainsi, puisque les règles du jeu seraient accaparées par les acteurs économiques, il serait judicieux de partager l'élaboration de nouvelles règles du jeu en passant de l'autorégulation vers la co-régulation. En réponse à une question de l'auditoire à savoir qui avait la légitimité et la possibilité d'agir entre l'état, la communauté internationale et les ONG, Lapointe a répondu de façon pragmatique qu'à défaut d'autres acteurs, s'était avant tout les ONG qui avaient la capacité d'agir et qu'il fallait leur accorder une légitimité sous surveillance.

Un autre participant observe, à l'instar de ses collègues, le désengagement de l'état, mais soulève trois problèmes provenant de la recherche de nouveaux moyens de contrôle. Premièrement, comment ces moyens peuvent-ils être effectifs et comment réunir les ressources nécessaires? Deuxièmement, d'où provient la légitimité de ces acteurs sociaux? Troisièmement, est-ce que la RSE est suffisante pour palier l'effacement de l'état et sinon quoi d'autre? Alors que certains chercheurs croient à la portée des initiatives impliquant de multiples parties prenantes telles qu'ISO 26000, d'autres comme Gendron ne nourrissent pas beaucoup d'espérance quant aux répercussions de celles-ci. En effet, la légitimité sociale d'ISO 26000, un système de management pour les aspects sociaux, sera-t-elle suffisante pour que les entreprises l'utilisent? Pourtant, d'autres participants, dont Pasquero, pensent que c'est justement le but de faire de la RSE un outil de management.

Un autre élément soulevé est que la structure même des corporations les empêchent d'être *accountable*, en partie à cause de la structure de propriété. Une réflexion sur la démocratie a également été amenée dans le cadre de la légitimité. L'état dispose de ce type de légitimité, mais quelles autres institutions peuvent en dire autant?

Pour d'autres, la RSE joue avant tout un rôle de sensibilisation sur les risques sociaux et environnementaux. La RSE permet aussi aux entreprises de s'insérer de valeurs. Les meilleures pratiques sont donc très importantes au niveau juridique et pour leur potentiel d'influence 'si d'autres le font...'. Une des qualités de

la RSE, selon un participant, est son caractère attrape-tout. La RSE constitue un excellent cadre incitatif pour être socialement responsable

Conclusion

À la lumière de cette session, nous pouvons avancer que si la RSE bénéficie d'un *momentum*, les acteurs pouvant faire avancer les revendications qui y sont liées ne possèdent peut-être pas la force et les moyens dans l'immédiat pour arriver à un nouveau compromis. D'une part, c'est l'approche volontaire qui semble priorisée dans la pratique, mais on ne lui reconnaît pas la capacité d'engendrer un changement durable dans le comportement des acteurs économiques. Le contrôle juridique demeure une voie qui est considérée par les chercheurs en raison de son efficacité comme outil de régulation. D'autre part, puisqu'il n'y a pas de définition généralement acceptée, les motivations, la crédibilité et les actions brandies au nom de la RSE peuvent être douteuses. La RSE est à la fois considérée comme un cadre incitatif, un agent de sensibilisation, un système de management des aspects sociaux et une base pour un cadre juridique international. Mais la question subsiste, comment parvenir à une définition globale? Par négociation? Par imposition? Ou tout simplement en laissant les acteurs y parvenir d'eux-mêmes par leurs actions?

Bibliographie

Waddock, [Sandra, Boston College](#), *Building the Institutional Infrastructure for Corporate Responsibility*, Séance RSE et régulation sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.

Bardelli, [Pierre, Université Paul Verlaine - Metz](#), *La RSE, une interprétation par l'Analyse de la Théorie de la Régulation - la centralité du rapport salarial, clé de lecture des DP-RSE*, Séance RSE et régulation sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.

De Serres, [Andrée, Université du Québec à Montréal](#), *Aux confins de la responsabilité sociale des banques : les enjeux liés à l'intégration des risques éthiques particuliers aux activités de la sphère financière*, Séance RSE et régulation sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.

Reed, [Darryl, York University](#), *From Corporate Social Responsibility to Corporate Accountability (and Beyond?)*, Séance RSE et régulation sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.

Lapointe, [Alain, Université du Québec à Montréal](#), *La RSE : de l'autorégulation au compromis négocié*, Séance RSE et régulation sociale, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 14 octobre 2006.

Séance VI

La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes

Par Gisèle Belem et Emmanuelle Champion

Introduction

La séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes* a eu lieu **le dimanche 15 octobre 2006** suite à la séance de la RSE et régulation sociale. Cette session avait pour objectif d'établir si une participation active des acteurs sociaux et des parties prenantes à la gouvernance permettrait de responsabiliser les entreprises. Les participants sont Emmanuel Raufflet et Fred Bird, Françoise Quaire Lanouzelée, François Lebel, Ruth Smith, Philip L. Cochran et Morton Huse. Dans l'optique de définir les spécificités de chaque continent concernant les acteurs impliqués dans la RSE, les chercheurs invités ont identifié l'environnement qui entoure l'entreprise et comment il pèse sur les décisions.

Dans ce texte, nous allons présenter d'abord le contenu général de la séance, qui s'est déroulé en deux temps : d'abord un tour de table de chaque panéliste et en ensuite une session de discussion entre les panélistes et le reste des participants. Ensuite, nous ferons le parcours des présentations de chaque panéliste. Nous présenterons, en premier lieu, les idées de Raufflet et de Bird, qui ont présenté les résultats de leurs études dans les pays du Sud. Ensuite, nous montrerons les arguments de Quairel, qui a offert l'exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels. Troisièmement, Labelle a proposé une reformulation du concept de responsabilité sociale des entreprises en termes de convention sociale. En quatrième lieu, Schmitt s'est intéressée aux entreprises multinationales et aux rôles non traditionnels que jouent ces dernières dans les pays en développement. Par la suite, Cochran a mis l'accent sur les processus de prise de décision des gestionnaires d'entreprise en regard à la RSE. Finalement, Huse nous a présenté les résultats d'une étude empirique portant sur la présence de femmes au sein des comités de direction et de leurs éventuels impacts sur la gouvernance de l'entreprise. Nous présentons ensuite les questionnements qui ont été soulevées lors de la discussion.

Nous concluons que la perspective des différents chercheurs demeurerait pour l'essentiel managériale. Il a été en effet peu question d'acteurs sociaux dans le cadre de cette séance, mais bien de la prise en compte des intérêts de parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, la dominance aura été une lecture stratégique de la RSE par rapport à une analyse sociologique des relations établies entre les gestionnaires et leurs partenaires sociaux.

Étudier les rôles et responsabilités des firmes internationales dans les pays en développement

Cette présentation résume une recherche menée sur une période de six ans par un groupe interdisciplinaire sur les relations entre les entreprises multinationales et les pays en développement sur plusieurs continents. L'objectif de ce projet était de localiser l'impact des activités de ces firmes sur les pays en développement, notamment sur le plan de la réduction de la pauvreté. Un travail préliminaire a consisté à effectuer un retour historique sur les différents cas à l'étude afin de situer les actions entreprises par les différents acteurs dans le contexte socio-historique particulier à chacun des pays étudiés. Il était en effet difficile d'utiliser un standard unique sans prendre en compte le niveau de développement de chaque pays, la culture, le rôle du gouvernement, etc. Cette ébauche a permis d'identifier les conditions d'exercice ainsi que les possibilités pour les entreprises dans chaque contexte particulier.

L'étude a ainsi permis de mettre en lumière le fait que les entreprises font face à des dilemmes moraux ayant trait aux paiements, à la sécurité, à la motivation des travailleurs, aux relations communautaires. Deux points de références ont permis d'évaluer les actions des entreprises en regard de ces dilemmes auxquelles ils font face :

- l'entreprise crée-t-elle de la valeur aux niveaux financier, économique, humain, social et physique (*natural assets*)?
- l'entreprise pratique-t-elle des échanges équitables? Les relations avec les *stakeholders* sont-elles bénéfiques pour tous? La communication est-elle réciproque? La représentation est-elle effective dans les structures de prise de décision?

La vision de l'entreprise quant à ses responsabilités peut suivre deux axes : la création de la valeur ou la minimisation des coûts. Ces deux visions ont une influence certaine sur les actions ultérieures de l'entreprise sur les plans suivants:

- intégration à l'économie locale : développement d'infrastructures pour toute la communauté ou uniquement pour l'entreprise
- politiques publiques et capacité publique de régulation (État) : l'entreprise contribue-t-elle au développement des capacités de régulation de l'État?
- rôle des organisations de la société civile, des syndicats et des associations
- rôle des individus
- problème de réputation (intérêt de l'entreprise pour la préservation de sa réputation).

En résumé, cette recherche, l'examen des interactions entre les entreprises et les pays hôtes a permis de mettre en lumière des formes de contribution plus complexes que ne le suggèrent les débats généraux. On peut en conclure que la responsabilité sociale des entreprises, loin d'être transposable, se construit selon le contexte dans lequel l'entreprise agit, et dépend réellement de la configuration de son environnement socio-politique.

La RSE aux frontières de l'organisation

L'objectif de cette présentation était de déterminer les instruments qui conditionnent le comportement des dirigeants et de répondre à la question suivante : pourquoi et comment les dirigeants d'entreprises défendent la RSE de leur entreprise? La présentation se base sur une recherche portant sur l'étude de textes de références internationaux, de rapports d'entreprises et d'études de cas.

De cette recherche, deux visions de la RSE ont été identifiées : une vision messianique, promue par les institutions internationales (Principes de l'OCDE, Global Compact), qui confient aux grandes entreprises la mission de diffuser les valeurs et les bonnes pratiques sociales et environnementales, dans la mesure où elles-mêmes (ces institutions) manquent de moyens de régulation contraignante. Les entreprises sont alors chargées d'assurer le contrôle des pratiques sociales et environnementales de leurs fournisseurs et sous-traitants. L'approche défensive découle de la mise en cause la responsabilité du donneur d'ordre, dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes. L'entreprise court alors un risque réputationnel et utilise des outils de gestion du risque que sont les codes de conduite et autres chartes. Dans tous les cas, on assiste à un report sur les fournisseurs de l'obligation de RSE avec des clauses contraignantes pouvant aller jusqu'à la rupture de la relation commerciale.

Dans la pratique, les entreprises pro-actives sont défensives et externalisent le risque vers le fournisseur qui se trouve placé dans une contradiction : la pression du prix (à la baisse) et les contraintes sociales et environnementales supplémentaires. Ce recours à l'externalisation relève d'une régulation marchande, une régulation par les prix. Cette approche conduit à

un accroissement des coûts de transaction, une mise en concurrence des fournisseurs et un changement fréquent de fournisseurs, une attitude qui raccourcit la relation donneur d'ordre et fournisseur et qui rend impossible un apprentissage durable de la RSE. Si les critères de gestion de la relation fournisseurs sont basés sur le marché (prix et concurrence), ces derniers sont exclus du périmètre de la RSE en dépit de la signature de codes de conduite. Dans la mesure où la pression des acheteurs demeure faible pour l'adoption de pratiques de RSE, la construction du périmètre de la RSE reste fondée sur des logiques de protection symboliques (codes) mises en place pour répondre aux pressions des parties prenantes. La logique strictement économique qui anime la gestion de la chaîne d'approvisionnement conduit à un recentrage des entreprises sur leur activité principale de telle sorte que les critères sociaux et environnementaux représentent un conflit dans la poursuite de la « *triple bottom line* ».

L'auteur pose donc l'hypothèse que les dispositifs de contrôle de la chaîne d'approvisionnement dépendent de la représentation que se font les gestionnaires, des frontières de la RSE. Un contrôle par le marché n'inclut pas les fournisseurs dans ce périmètre; un contrôle par la bureaucratie correspond à la mise en œuvre de codes de conduite dont l'effectivité dépend des audits. La 3^e forme de contrôle informel, basée sur la confiance, le partenariat et une relation à long terme, correspond au nouveau modèle de l'entreprise réseau. La recherche effectuée indique cependant une tendance des entreprises à adopter les 2 premières formes de contrôle, indiquant un décalage entre les représentations messianiques (entreprises diffusant des valeurs) et le contrôle effectif de la chaîne d'approvisionnement. En conclusion, il existerait plusieurs représentations que peuvent se faire les dirigeants, des frontières de la RSE et qui dépendent, outre les déterminants classiques de l'adoption de la RSE, de l'intérêt économique pour l'entreprise d'intégrer la RSE (élevé ou faible) ou de la relation avec le fournisseur (LT ou CT). Ces différents déterminants influencent le type de contrôle exercé par l'entreprise, mais il existerait une zone de « *slack de RSE* », une zone de marge de manœuvre pour le dirigeant, qui lui permet d'aller dans un sens autre que celui des actionnaires, et donc d'entreprendre des actions pro-actives de RSE, allant au-delà du symbolique. Le tableau suivant permet d'identifier cette zone de « *slack* »

En conclusion, d'un point de vue managérial, cette étude aura permis de constater une convergence des pratiques des entreprises des deux côtés de l'Atlantique : l'introduction de la RSE n'influence que faiblement la paradigme classique de gestion.

La RSE comme convention sociale

Pour Labelle, il n'y a pas de possibilités d'avoir un consensus autour de la définition de la RSE, mais il est possible de chercher un cadre d'analyse commun par exemple à travers une adaptation américaine de la

<i>Représentations des avantages et des freins de l'introduction de la RSE dans les processus d'achat</i>	<i>Intérêt économique réel pour la RSE dans les achats risque réel, législation contraignante, pression forte des parties prenantes...</i>	<i>Slack RSE</i>	<i>Coûts élevés, intérêts à court terme faible freins importants pour la RSE dans les achats Freins organisationnels forts</i>
<i>Relations avec le fournisseur</i>			
Relation à court terme, fournisseurs nombreux et substituables	Code de conduite et contrôle effectif, mesure de performances et éventuellement rejet ; perspective « protection »		Aucun contrôle effectif ; logique du marché ; éventuellement contrôle symbolique
<i>Slack RSE</i>			
Relation à long terme, coopération, difficilement substituable	RSE introduite dans une optique gagnant-gagnant ; vision réseau ; partenariat sur les produits, apprentissage réciproque, innovation	1	Dépendance de la politique RSE du fournisseur ; contrôle symbolique

Quairel, 2006

perspective conventionnaliste. Une intégration permettrait d'envisager les approches suivantes : en France, la théorie des conventions et l'économie des grandeurs proposent une approche réseau avec les travaux de Callon qui mettent l'accent sur le rôle du manager. Aux États-Unis, ces travaux peuvent être rapprochés à la *Social world arena* de Strauss qui met l'accent sur la dimension du pouvoir et ceux de la *Stakeholders model*. L'intégration de l'ensemble de ces travaux pourrait permettre de fournir un cadre d'analyse intéressant pour l'étude de la RSE parce que ces théories permettent de rapprocher politique et éthique, holisme et individualisme, déterminisme et volontarisme, institutions et acteurs.

Au cours de l'atelier, on a pu identifier différents niveaux de discours et la place de l'entreprise et de l'État est fréquemment revenue. De plus, des oppositions entre l'Europe et les États-Unis subsisteront, malgré les discussions tenues dans le cadre de cet atelier. Labelle en identifie quatre : politique *versus* éthique, holisme *versus* individualisme, déterminisme *versus* volontarisme, institutions *versus* acteurs. Il est possible néanmoins de tenter d'intégrer les différentes logiques en présentant la RSE comme une convention plus large entre les *stakeholders* dans la mesure où une convention est débattue et construite dans une arène. La RSE se présente alors comme un outil de gouvernance permettant d'orienter tous les acteurs vers un but; elle doit donc être définie par ceux qui y participent. C'est

un outil de coordination et de compromis sur les principes et les résultats parce qu'il existe des résultats selon chaque logique. La RSE tente alors de cristalliser les résultats des compromis. Tous les acteurs ne participent pas à toutes les arènes de gouvernance, des frontières sont à tracer pour trouver qui a un impact sur chaque type de décision. En utilisant les principes supérieurs communs développés par Boltanski et Thévenot, servant à justifier et à légitimer les actions des individus, on peut par ailleurs identifier des principes supérieurs communs aux différents mondes sociaux de justification. Par ailleurs, dans les compromis, il existe des rapports de force qui sont traités plus particulièrement par la théorie de la régulation. Les mondes de justification de Boltanski et Thévenot donnent une bonne description des différentes logiques institutionnelles qui coexistent et offrent par la même occasion un cadre d'analyse intéressant pour la RSE.

Gérer la RSE par l'habilitation des parties prenantes

Cette présentation s'intéresse particulièrement aux entreprises multinationales et aux rôles non traditionnels que jouent ces dernières dans les pays en développement. Elle utilise la théorie de l'acteur réseau pour étudier le cas de Shell au Pérou.

Avec cette étude de cas, Schmitt s'intéresse aux nou-

veaux modèles de RSE en émergence notamment dans les pays en développement. Dans un contexte de perte d'efficacité des gouvernements nationaux pour la prise en charge de leurs responsabilités et dans la garantie des droits des citoyens, les entreprises se trouvent dans une situation où elles prennent des responsabilités de manière volontaire ou sous la pression externe. Dans le cas de Shell, on a donc assisté à l'émergence d'un nouveau paradigme opérationnel pour la prise en charge de nouveaux enjeux complexes. Ainsi, l'entreprise a dû pondérer continuellement ses responsabilités traditionnelles avec les responsabilités accompagnant l'administration des droits des citoyens à travers notamment l'implication des parties prenantes et le développement des capacités de ces dernières. Cette approche dénommée « stratégisation ouverte » (*open strategizing*) par l'auteure englobe une série de stratégies coexistantes et décrit une forme alternative de gouvernance par les parties prenantes qui implique l'auto-organisation et la co-construction du projet. Pour l'entreprise, cette approche innovante implique une tolérance au risque inhérent à un processus moins structuré, mais qui a pour avantage de la faire participer aux apprentissages émanant des parties prenantes.

Sur un plan théorique, c'est une approche qui peut conduire à une nouvelle théorie autour de la RSE à partir de l'analyse de l'état de développement des pratiques actuelles. Le concept de « stratégisation ouverte » met l'accent sur le dialogue dans les relations entre les parties prenantes autour des enjeux de la RSE. Il s'agit donc de trouver un équilibre dans les mécanismes de gouvernance et de participation des parties prenantes afin d'aider les entreprises à naviguer dans des environnements complexes comme c'est le cas dans les pays en développement.

Les agents, les propriétaires et les parties prenantes : diversification dans les portefeuilles d'investissement et impact sur les parties prenantes de l'entreprise

Cochran s'intéresse aux processus de prise de décision des gestionnaires d'entreprise en regard à la RSE. En effet, les différents scandales financiers (Enron, Worldcom, Tyco, etc.) ont révélé que les gestionnaires d'entreprise ne prenaient pas en compte les intérêts des autres parties prenantes lors de leurs prises de décision. Cochran suppose que cet état des faits est lié à la structure actuelle de l'actionnariat. On note que depuis les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, les dirigeants d'entreprise se font rémunérés par le biais de « stock options », ce qui a pour effet de rendre peu diversifiée la propriété de l'entreprise. Ce chercheur a donc voulu vérifier s'il existait un lien tangible entre la structure de l'actionnariat et la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise.

Dans le cadre de cette recherche, Cochran s'est principalement appuyé sur deux théories : la théorie de la prise de décision et la théorie de l'agence qui sont gé-

néralement utilisées en micro-économie. Comme expliqué, l'objectif de cette étude est de déterminer l'impact de l'actionnariat sur la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes. Cette recherche met en évidence qu'il existe bien une corrélation positive entre ces deux variables. Ainsi, dans le cas d'une structure de propriété non diversifiée et dominée par des « stock options », les gestionnaires auront tendance à instrumentaliser leurs relations avec les parties prenantes dans le but de réduire leurs risques financiers.

En somme, cette recherche indique que la structure de l'actionnariat est une dimension essentielle à considérer pour la responsabilisation sociale et environnementale des comportements des entreprises. La prédominance que l'on note actuellement des « stock options » dans la structure actionnariale, constitue un frein majeur pour la prise en compte du bien commun dans les décisions des gestionnaires vu que ces derniers gèrent l'entreprise dans leurs intérêts.

Conseils d'administration, gestion participative et représentation des sexes: arguments sociaux et d'affaires en Norvège

Huse présentait ici les résultats d'une étude empirique portant sur la présence de femmes au sein des comités de direction et de leurs éventuels impacts sur la gouvernance de l'entreprise. À l'instar de l'Allemagne, la codétermination s'applique en Norvège, ce qui assure la participation des employés au sein de la gouvernance de l'entreprise. Depuis 2006, la présence féminine aux comités de direction est garantie par une loi; celle-ci exige en effet que 40 % des membres soient des femmes. D'autres pays pourraient d'ailleurs suivre prochainement cette initiative, notamment l'Espagne qui est intéressée par cette disposition.

Conduite entre 2003 et 2006, cette recherche indique que les résultats d'une participation accrue des femmes à la gouvernance en termes de responsabilisation des entreprises sont dans l'ensemble positifs. En effet, l'étude conduite par Huse montre que la présence des femmes a un impact sur la prise en compte de la RSE et de son contrôle par le comité de direction. Autre apport souligné par cette recherche est la contribution des femmes à des discussions créatives au sein du comité de direction. Toutefois, l'impact des femmes sur le contrôle du budget et des comportements reste limité.

Pour conclure, ce chercheur souligne qu'il est pertinent de s'intéresser à la composition de la gouvernance de l'entreprise pour veiller à la responsabilisation des entités économiques : cette étude démontre que les femmes ont un impact non négligeable sur les aspects de contrôle de la RSE. Huss indique néanmoins qu'exiger une participation des femmes aux comités de direction n'est pas suffisant et qu'il faut aller au-delà en modifiant les règles de conduite : une réforme de ces instances, en y établissant des principes de fonctionnement favorables, stimulerait davantage la participation des individus ayant des antécédents différents.

Discussions

Cet atelier se concentrat sur l'étude des relations établies par les gestionnaires avec les différents acteurs sociaux dans une optique de responsabilisation de l'entreprise. Les analyses se situaient à différents niveaux opérationnels allant de l'implantation d'activités de production par des entreprises transnationales dans des pays hôtes à la participation des employés et des femmes au sein du comité de direction. Différentes approches théoriques étaient utilisées : la théorie de l'agence, la théorie de la prise de décision, les conventions, les parties prenantes, etc. Toutes ces optiques visaient à éclairer la manière dont s'établissent les relations tissées entre les gestionnaires et les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Certains sont revenus sur la terminologie « partie prenante ». Bird et Raufflet estiment pour leur part qu'il est erroné d'utiliser ce qualificatif pour traiter des partenaires sociaux constitutifs de l'entreprise. Il rappelle que l'entreprise n'appartient pas aux seuls gestionnaires, mais qu'elle est composée par différents partenaires sociaux ou groupes sociaux en interaction. En ce sens, il n'est pas judicieux d'utiliser l'approche des parties prenantes qui légitime l'appropriation par les gestionnaires de cette institution sociale.

Une des constantes a été également la question de la frontière de l'entreprise. En effet, dans le contexte actuel d'organisation de la production sous la forme d'un réseau, comment est-il possible de délimiter l'entreprise? Plusieurs ont suggéré d'investiguer les théories des organisations qui envisagent l'entreprise comme un processus en continue construction : basé sur le cycle d'innovation de Schumpeter, Norbert Alter propose par exemple une conceptualisation de l'organisation à l'image d'un mouvement orienté vers une finalité en perpétuelle recherche de stabilisation. La conceptualisation de l'entreprise-réseau permettrait en outre de sortir du débat sur cette délimitation de l'entreprise, adjacente à la définition des responsabilités des maison-mères.

Conclusion

Dans le cadre de cet atelier, il s'agissait d'établir si une participation active des acteurs sociaux et des parties prenantes à la gouvernance permettrait de responsabiliser les entreprises. Un des premiers constats est que cette participation se situe à différents niveaux de l'entreprise : implication des communautés lors de la localisation d'activités de production dans des pays hôtes, participation des femmes aux comités de direction, etc. La variété des présentations et des perspectives a illustré à quel point cette participation se configurerait à différents lieux.

Les conférenciers étasuniens ont tendance à privilégier l'approche des parties prenantes alors que leurs homologues européens, principalement français, valorisent

pour leur part une lecture politique des relations établies par les firmes avec leur environnement. Nonobstant cette divergence de perspective, c'est l'approche des parties prenantes qui apparaît être la plus prometteuse pour un consensus intercontinental.

Dans l'ensemble, plusieurs ont été surpris de découvrir qu'un rapprochement entre les perspectives européennes et nord américaines étaient au final possible : « Il y a bien convergence en matière de RSE alors qu'on pensait un rapprochement impossible » pour citer les propos de Capron. Il s'agit à présent de ne pas forcer sur les divergences, de ne pas s'enliser dans la recherche d'une définition commune de la RSE, mais bien d'aller de l'avant en construisant sur les dénominateurs communs. A cet égard, il semble que l'approche des parties prenantes soit une avenue prometteuse. En faisant une lecture politique de l'approche des parties prenantes, il serait possible de réduire les antinomies justement relevées par Labelle : politique *versus* éthique, holisme *versus* individualisme, déterminisme *versus* volontarisme, institutions *versus* acteurs.

Bibliographie

Bird, Frédéric et Raufflet, Emmanuel, *Researching International Business in Developing Countries: Some Theoretical, Methodological and Practical Lessons*, Séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes*, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 15 Octobre 2006.

Cochran, Philip L. ; Baucus, Melissa S. et Comstock, Thomas G, *Agents, Owners and Stakeholders: The Lack of Diversification in Managerial Portfolios and Its Impacts on Corporate Stakeholders* Séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes*, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 15 Octobre 2006.

Huse, Morten, *Boards of Directors, Codetermination and Gender Representation: Societal and Business Case Illustrations from Norway*, Séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes*, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 15 Octobre 2006.

Labelle, François, *Vers une reformulation du concept de responsabilité sociale des entreprises en termes de convention sociale*, Séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes*, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 15 Octobre 2006.

Quairel Lanoiselée, Françoise, *La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels*, Séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes*, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 15 Octobre 2006.

Schmitt, Ruth. 2006. "Managing CSR through Stakeholder Empowerment: towards new theorizing"; Séance *La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes*, Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, 15 Octobre 2006.

La responsabilité sociale de l'entreprise Wal Mart

Par Jérôme Guy

Le Mercredi le 3 mai 2007, la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable nous conviait à une table ronde sur la responsabilité sociale de l'entreprise Wal Mart à laquelle participait, Yanick Deschênes, directeur du service des communications de Wal-Mart, François Meloche, analyste en environnement, Groupe investissement responsable, Dario Iezzoni, directeur général, Equita d'Oxfam-Québec, Jean Pasquero, chercheur à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. Cet événement était animé par Emmanuelle Géhin, présidente, éco-stratège, Ozone Relations Publiques.

Pour commencer, c'est un Yanick Deschênes visiblement très convaincu qui nous a présenté la stratégie de Wal Mart en matière de responsabilité sociale. Le porte parole a fait une entrée en matière directe en affirmant : « Il ne faut pas s'en cacher, Wal Mart n'est pas l'une des entreprises les plus admirées au Québec ». Il a poursuivi en expliquant que l'histoire et la culture du géant du détail était responsable de sa mauvaise réputation, que sa croissance s'était fait dans l'ombre jusqu'au jour où il était devenu la plus grande entreprise au monde et avait commencé à être critiqué de toute part sans jamais répliquer. M. Deschênes a expliqué que la source de ce problème était avant tout un manque de communication découlant de la culture transmise par Sam Walton, c'est à dire que le fondateur de l'entreprise ne voyait pas l'intérêt de payer des gens pour communiquer à un public externe. M. Deschêne a enchaîné en résumant la stratégie de responsabilité sociale de Wal Mart basée sur cinq volets soit : les ressources humaines, l'implication dans la société, le développement durable et l'approvisionnement éthique. Il a pris soin de préciser qu'il ne s'agissait pas d'éléments nouveaux, mais de pratiques à la base du modèle d'affaires de l'entreprise. Pour terminer, le représentant a mis l'accent sur l'aspect le plus controversé de la stratégie que sont les relations de travail en insistant sur le fait que les employés étaient heureux et en affirmant : « on respecte le droit d'association, si nos employés veulent se syndiquer, ben on va jamais s'objecter à ça, mais l'expérience canadienne et québécoise a toujours démontrer le contraire ».

François Meloche a poursuivi le tour de table en analysant sous une perspective d'investisseur les risques extra-financiers que constituait un placement chez Wal Mart. Il a divisé les risques en deux catégories soit : la perte de réputation et la possibilité de poursuites judiciaires. L'analyste a traité plus en profondeur les thèmes de la sous-traitance et des relations de travail. À ce sujet, il a fait référence à un récent rapport de Human Right visant la compagnie. Dans le document, on mentionnait comment Wal Mart développait une culture anti-syndicale en ayant recours à des équipes

spécialisées dans la dissuasion, en espionnant les employés et en procédant à la fermeture de magasins en voie de syndicalisation. L'ONG concluait son rapport en invitant l'entreprise à prendre un engagement formel de neutralité à l'égard de la syndicalisation.

Pour continuer, Dario Iezzoni a traité des enjeux découlant de l'entrée de produits équitables chez Wal Mart. En guise d'introduction, il a expliqué que le modèle d'affaires du détaillant qui consiste à minimiser les coûts et transmettre le risque au fournisseur pouvait avoir des conséquences néfastes sur la société. Rendant à César ce qui appartient à César, il a salué les œuvres subventionnées par Wal Mart, mais a nuancé son appréciation en affirmant qu'il s'agissait de « déshabiller Pierre pour habiller Paul ». Dans le vif du sujet, il a indiqué que le succès du commerce équitable, porté au départ par des acteurs engagés de la société civile, avait entraîné les grandes entreprises à « cogner à la porte ». Pour expliquer cet attrait, il a évoqué la volonté des entreprises de blanchir leurs réputations. Il a expliqué que l'entrée des grands groupes comme Wal Mart dans le commerce équitable pourrait nuire à la crédibilité du mouvement et pourrait le détourner de ses fondements. Soutenant ses propos par son expérience de terrain, il a affirmé que les coopératives qui approvisionnaient uniquement des grands groupes ne se prévalaient pas de toutes les prérogatives du commerce équitable, notamment en ce qui concerne le pré-financement des achats.

M. Pasquero a conclu le tour de table en nous invitant à nous poser des questions. En premier lieu, il a soulevé l'identité confuse de l'organisation en précisant que Wal Mart était à la fois diabolisée et glorifiée ainsi qu'elle était toujours en changement en raison d'une « croissance tentaculaire ». Ensuite, il s'est interrogé sur les responsabilités sociales de ce nouveau type d'entreprise. Au delà des cinq aspects qui nous avaient été présentés précédemment et qui relevaient selon lui, avant tout d'une campagne de communication, il a soutenu qu'il fallait se demander ce qu'on attendait de Wal Mart, pour qui Wal Mart devait exister, et enfin, quels mécanismes sociétaux pouvaient faire passer Wal Mart d'une entreprise décriée à une entreprise modèle en matière de responsabilité sociale.

L'assistance a montré un intérêt pour la discussion, mais également un scepticisme face à la stratégie du géant américain. Plusieurs questions ont porté sur les tentatives infructueuses de syndicalisation des magasins et les conditions de travail des employées. M. Deschênes a défendu l'entreprise en affirmant que les syndicats avaient ciblé Wal Mart comme marché pour accroître leur Membership. Il a également invité les gens à faire une distinction entre ce qui se passait chez Wal Mart aux États-Unis et au Canada, mentionnant que la structure décisionnelle était très décentralisée.

Félicitations Kaïs!

Notre collègue Kaïs Bouslah a reçu le 2 mai dernier le prix de l'Institut de Recherche en Économie Contemporaine (IRÉC) pour souligner l'excellence de son mémoire.



De gauche à droite: M. André Véronneau, Président de l'IRÉC, Mme. Bouchra M'Zali, Professeure à l'ESG-UQAM, M. Kais Bouslah, Étudiant au doctorat en administration à l'ESG-UQAM et M. Robert Laplante, Directeur général de l'IRÉC.

Message de la rédaction du bulletin

Chèr(E)s Lectrices et Lecteurs,

Veuillez noter que durant la période estivale, le bulletin *Oeconomia Humana* ne paraîtra qu'une fois aux deux mois.

Soyez rassurés, dès le mois de septembre 2007, le bulletin sera à nouveau publié mensuellement.

Toute l'équipe du bulletin ainsi que les membres de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable vous souhaite un très bon début d'été !!

Offre d'emploi...

recherches en recrutement

lyn johnson



Directeur, Développement durable, de la Santé et de la Sécurité

Association de l'aluminium du Canada

Montréal

Poste

- Relève du président.

Entreprise

- Organisme à but non lucratif qui a pour mission de représenter l'industrie canadienne en question auprès de la population, des pouvoirs publics, des utilisateurs réels et potentiels ainsi que des autres intervenants de la vie économique.
- Elle se fait un devoir d'informer le grand public sur les principaux enjeux et sur les retombées d'une industrie importante au Canada et plus particulièrement au Québec.
- A mis sur pied des comités de travail qui répondent aux besoins de l'industrie dans les domaines de l'environnement, de la santé-sécurité, des communications, de la formation de la main-d'œuvre ainsi que de la recherche et du développement.
- Ces comités élaborent et proposent des politiques et des programmes susceptibles de mieux positionner l'industrie dans le contexte où elle évolue.

Responsabilités

En développement durable :

- Développer et maintenir des liens étroits et constants avec les responsables de l'environnement et développement durable des entreprises membres.
- S'assurer de la collaboration de ces derniers et les tenir informés de tout développement pouvant avoir un impact sur leurs activités.
- Convoquer sur une base régulière des rencontres du comité environnement, établir l'ordre du jour et diriger les rencontres.
- Contribuer et mettre à jour les informations relatives au développement durable (brochures, feuillets, site web).
- Établir et maintenir de relations avec les organismes gouvernementaux.
- Représenter l'industrie auprès des gouvernements dans le but de faire connaître la position des membres sur des enjeux d'intérêt commun et de nature non-compétitive.
- Établir des relations cordiales et constructives avec les groupes environnementaux représentatifs et faire connaître les réalisations de l'industrie.
- Représenter l'industrie et participer aux activités d'organismes voués à l'environnement.
- Analyser, étudier et commenter les projets de lois ou de règlements déposés par les gouvernements, consulter les membres et transmettre aux autorités les suggestions et commentaires. Rédiger des mémoires au besoin en collaboration avec les membres.
- Maintenir des contacts étroits avec d'autres associations nationales.
- Participer aux activités de groupes patronaux.
- Travailler en collaboration avec les universités, les centres de recherche et autres organismes voués à l'environnement et au développement durable.
- Proposer des actions et des initiatives liées au développement durable, faire connaître les réalisations de l'industrie et mettre en valeur les propriétés de l'aluminium.

- Agir à titre de conférencier à des colloques et conférences.
- Toutes autres activités incluant les communications environnementales et développement durable.
- Au besoin et sous la directive du président, agir comme porte-parole après des médias sur les questions touchant le développement durable, la santé et la sécurité.



En matière de santé et de sécurité :

- Convoquer au besoin le comité de santé et de sécurité, préparer l'ordre du jour et diriger les rencontres.
- Garder à jour les statistiques pertinentes en santé/sécurité et les publier régulièrement.
- Organiser au besoin des réunions conjointes, des séminaires et des ateliers sur des sujets pertinents.
- Développer et maintenir des relations avec la CSST, l'IRST, le comité patronal en santé/sécurité, le CPQ et tout autre organisme agissant en ce domaine.
- Suivre les enjeux globaux, faire des recommandations et de représentations sur des sujets communs.
- Établir des liens avec les autorités de la santé publique.
- Favoriser l'échange d'information entre les membres et avec le public en général.
- Représenter l'industrie canadienne sur les comités et groupes de travail de l'industrie.

En matière d'efficacité énergétique :

- Poursuivre les activités du groupe de travail sur l'efficacité énergétique.
- Faire connaître les résultats et les performances des usines en matière d'efficacité énergétique.
- Participer aux groupes de travail reliés à cet enjeu tant au niveau du Québec que de Canada.
- Proposer des programmes de recherche conjoints et voir à leur financement.

Profil

- Excellente formation en génie, environnement ou développement durable, droit, sciences, etc.
- Dix ans d'expérience de travail en industrie ou en consultation.
- Libre pour des déplacements de courte durée.
- Parfaitement bilingue, français langue maternelle.
- Autonome.
- Sens politique et diplomatie.
- Capable d'obtenir des consensus.
- Talent de communicateur démontré.
- Esprit stratégique; sens de la planification.

Invitations aux séminaires de la Chaire...



SÉMINAIRE
Chaire de responsabilité sociale et de développement durable
ESG UQÀM
Prenez position

Invitation

Politiques énergétiques écologiques et chaînes d'approvisionnement vertes

Conférencier:
Stephan Vachon
Professeur adjoint, HEC Montréal

**Le lundi 11 juin,
de 13h00 à 15h30**
Local R-3465
315, rue Sainte-Catherine
Métro Berri-UQAM

Entrée libre

CHAIRE
de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM



SÉMINAIRE

Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

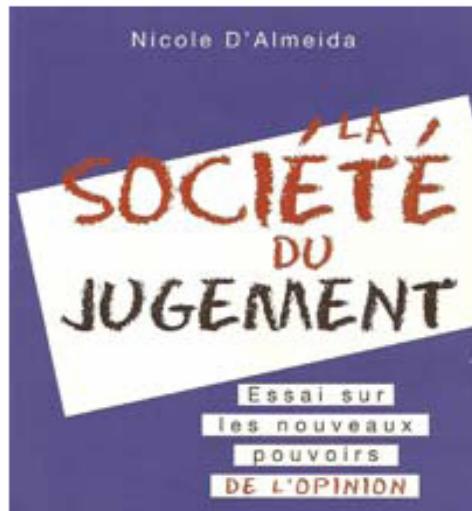
ESG UQÀM

Prenez position

Invitation

Séminaire autour du livre *La société du jugement*

Avec la participation de l'auteure,
Nicole D'Almeida, professeure
à l'Université de Paris IV Sorbonne (Celsa).



Le lundi 18 juin
de 10 heures à 12 heures

Local R-3465
315, rue Sainte-Catherine
Métro Berri-UQAM

Entrée libre

Renseignements:
514.987.3000 poste 6972 ou
crsdd@uqam.ca

CHAIRE

de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

Des consommateurs endoctrinés par la publicité, des citoyens dépossédés de tout pouvoir, des spectateurs apathiques, voilà ce que nous serions devenus.

Mais en quelques heures, par une pétition circulant sur Internet, par une opération de boycott, les clients ou citoyens réputés passifs peuvent décider de l'échec commercial d'une marque, de l'ébranlement d'un candidat ou de la mise en cause d'un journaliste.

Alors, qu'en est-il au juste?

Tables rondes du mois de juin...

Table ronde 14 - Positionnement stratégique en matière de développement durable

Organisée dans le cadre du XVIIe Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AISM)

Date : 8 juin 2007

Heure : 14h40

Local : DSR-523

Adresse : Pavillon J.-A.-DeSève (DS), 320, rue Sainte-Catherine Est, H2X 1L7

Objectif de la table ronde :

Dans le cadre de cette table ronde, il s'agira d'analyser comment les grandes entreprises répondent actuellement aux défis posés par le développement durable. Plus spécifiquement, nous étudierons les implications de ce nouveau modèle de développement sur la définition de leurs stratégies et plus largement, sur la gouvernance de l'entreprise.

Nous pourrons entendre trois gestionnaires de grandes entreprises québécoises et canadiennes présenter les stratégies de développement durable qu'ils ont développé au cours des dernières années. Nous étudierons notamment les outils que ces gestionnaires mettent à profit pour mettre en œuvre ces nouvelles stratégies. Enfin, il sera aussi question des tensions que ce redéploiement stratégique peut occasionner sur le plan organisationnel.

Tandis que le développement durable peut apparaître comme un discours corporatif bien articulé pour répondre à des pressions publiques, cette table ronde cherchera à mettre en lumière comment s'opéronnalise le concept de développement durable dans la pratique. Nous verrons que le positionnement stratégique des entreprises d'avant-garde correspond notamment à une ouverture de la gouvernance de l'entreprise à d'autres parties prenantes, par l'entremise de nouveaux outils de régulation et de partenariats avec des organisations non gouvernementales.

Ainsi, cette table ronde se concentrera sur les questions suivantes :

- Quelles stratégies sont mises en œuvre par les gestionnaires d'entreprise pour répondre aux défis du développement durable?
- Comment le concept de développement durable peut-il être opérationnalisé à chaque niveau de l'entreprise?
- Quels sont les outils utilisés par les gestionnaires pour les guider dans leur virage stratégique vers le développement durable?
- Comment s'opéronnalise une gouvernance ouverte aux parties prenantes de l'entreprise?

Présidence : Corinne Gendron, Titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Présentation : 10 minutes chaque

**Claude Normandin, Développement stratégique et commercialisation, Fondaction,
*L'expérience de Fondaction pour son orientation stratégique vers le développement durable***

**Michel Bourboumière, Chef - Performance et conformité, DEDD, Hydro Québec,
*La stratégie de développement durable d'Hydro Québec***

**Marc Duchesne, Director - Corporate Responsibility and Environment, Chef
divisionnaire - Responsabilité d'entreprise et environnement, Bell Canada
*La responsabilité d'entreprise @ Bell Canada***

**Michel Capron, Professeur des universités, IRG – Université Paris - Val de Marne
*Les incidences des stratégies de développement durable sur la répartition des pouvoirs et
des contre-pouvoirs dans et autour de l'entreprise***

Débat avec l'assistance (45 minutes)

Dans le cadre de sa XVle Conférence internationale de management stratégique, l'AIMS 2007 vous invite à la table ronde:

«BONNE GOUVERNANCE ET DÉFIS POUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES EN AMÉRIQUE LATINE»

**Organisatrice : Amparo Jiménez, Professeur, École de gestion,
UQAM, Canada**

**Jeudi le 7 juin 2007, de 15h30 à 17h
Salle DS-1525 Pavillon J.-A.-DeSève (DS)
320, rue Sainte-Catherine**

Conférenciers invités: Enrique Cabrero, Claudia Costin, César Garzon, Catherine Legrand

**Pour information : Amparo Jiménez, prof. ESG-UQAM, 987-3000 poste 7993,
jimenez.amparo@uqam.ca**

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

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 6192
Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 4R2

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

Rédacteur en chef, mise en page : Julien Boucher

Rédactrice-adjointe: Sophie Levesque

Collaborateurs : Gisèle Belem, Catherine Benoît, Emmanuelle Champion, Jérôme Guy, Ana Isabel Otero, Haykel Najlaoui.

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