

Les représentations de la responsabilité sociale  
des entreprises : un éclairage sociologique

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 05-2005

Par Emmanuelle Champion,  
Corinne Gendron et Alain Lapointe



**Les représentations de la responsabilité sociale  
des entreprises : un éclairage sociologique**

**Les cahiers de la Chaire – collection recherche**

**No 01-2005**

**Par Emmanuelle Champion\*,  
Corinne Gendron\*\* et Alain Lapointe\*\*\***

\***Emmanuelle Champion** est candidate au Ph. D. en administration à l'UQÀM. Elle est également coordonnatrice à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

\*\* **Corinne Gendron**

\*\*\* **Alain Lapointe** est professeur au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Il est également titulaire adjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.



## **Avant-propos**

La responsabilité sociale semble être devenue la panacée à nos problèmes de mondialisation et pourrait venir combler le vide régulatoire ouvert par le démantèlement du fordisme et la mondialisation économique. Nous explorons ici cet impact régulatoire annoncé pour voir si la responsabilité sociale peut être une avenue de régulation de l'entreprise mondialisée.



## Table des matières

Avant-propos	vi
Introduction	3
Une perspective sociologique de la responsabilité sociale	3
Une cartographie des « représentations sociales »	5
Les représentations de la responsabilité sociale au Québec	7
Vers une régulation hybride ?	19
Bibliographie	22
Annexe 1	



## Introduction

Dans un sondage sur la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale, 72% des répondants affirment qu'une entreprise devrait assumer des responsabilités sociales, au lieu de se limiter à la recherche de profits<sup>1</sup>. Encore marginale il y a quelques décennies, l'idée d'une responsabilité sociale semble aujourd'hui devenue une sagesse conventionnelle (Stark, 1999). Il reste que si la responsabilité sociale corporative fait de plus en plus consensus, un rapide survol de quelques définitions permet d'observer une véritable polarisation derrière ce concept rassembleur. Son contenu substantif fait l'objet de débats alors que certains acteurs la circonscrivent même à une procédure de dialogue social. La confusion d'un terme peut avoir son intérêt sur le plan sociétal en canalisant les énergies et en ralliant les acteurs autour d'une perspective commune (Gendron, 2004). Mais la pluralité des discours sociaux est aussi révélatrice de positions sociales antagoniques potentiellement irréconciliables. C'est pourquoi il est plus que jamais pertinent de comprendre les différentes définitions de la responsabilité sociale corporative et de situer celles-ci dans le cadre des débats sociaux. Ceci permet notamment d'envisager les configurations potentielles du cadre normatif en émergence et l'hybridation des pôles de régulations privé et public qui se configurer actuellement aux échelles nationale et internationale (Gendron et al., 2004) alors que plusieurs gouvernements, notamment ceux du Québec, du Canada et de l'Europe, se penchent sur la pertinence de légiférer et d'encadrer les pratiques de responsabilité sociale.

## Une perspective sociologique de la responsabilité sociale

L'approche gestionnaire et la littérature managériale sur la responsabilité sociale ne permettent guère d'appréhender le débat social sur la responsabilité sociale corporative. Bien souvent d'ailleurs, elles tendent même à l'occulter en proposant un cadre ou une définition susceptibles de servir de référence (Sethi, 1975 ; Wood, 1991 ; Epstein, 1987). Alors que très peu d'études empiriques ont été réalisées dans le champ de l'éthique et de la responsabilité sociale corporative, celles-ci se limitent généralement à analyser les déterminants des comportements responsables ou

---

<sup>1</sup> Ce sondage a été réalisé par Vector Research au Canada en 2001.

avant-gardistes des agents ou des firmes. Les auteurs s'entendent pourtant tous sur le fait que le contenu et les contours de la responsabilité sociale corporative sont flous. Mais plutôt que de se pencher sur cette caractéristique qui s'avère riche d'un point de vue social, ces auteurs ont souvent préféré proposer une définition qui soit la « bonne » définition, ou encore élaborer un cadre qui se veuille synthétique et intégrateur (Wood, 1991; Sethi, 1975; Epstein, 1987 ; Gendron, 2000). Il importe donc de mettre à contribution des domaines mieux adaptés pour saisir ce débat et analyser cette pluralité de discours plutôt que de chercher à la dépasser, car cette diversité est riche de sens sur le plan social. Parce qu'elle s'intéresse aux acteurs et aux conflits sociaux, mais aussi aux principes et aux modes de régulation sociale, la perspective sociologique semble toute désignée pour développer une analyse qui ne soit pas confinée à une perspective fonctionnaliste, ni retranchée dans une approche critique qui pourrait se révéler stérile. La perspective sociologique que nous proposons dans cet article déplace la question de la responsabilité sociale telle qu'elle est généralement abordée pour l'envisager moins comme un enjeu corporatif que comme une question de régulation sociale faisant intervenir, derrière l'institution que constitue l'entreprise, des acteurs sociaux en conflit.

L'*École des représentations sociales* avance que la pluralité des représentations sociales s'explique par le processus de formation des représentations sociales qui sont modelées non seulement en fonction de l'information et de la pratique, mais tout particulièrement en fonction de la position sociale des acteurs sociaux. Comme l'explique Jodelet, la représentation sociale porte la marque du sujet qui reconstruit l'objet et l'interprète, tout en s'exprimant à travers elle (Jodelet, 1989). Les représentations sont ainsi sujettes à un processus de focalisation qui répond à l'intérêt des sujets, tout en étant élaborées à partir de leur expérience. De plus, elles répondent à une logique d'inférence, c'est-à-dire à la nécessité d'agir ou de prendre position, car la représentation constitue un cadre nécessaire pour l'action. Les représentations de la responsabilité sociale sont donc fortement conditionnées par la position d'élite ou de contestation des acteurs sociaux, leur expérience et leurs visées : elles ne sont donc pas neutres, ou « objectives », et constituent un terrain de choix pour comprendre la forme et la teneur des clivages sociaux. Comme l'explique Jodelet, les représentations sociales sont constitutives du réel et de

l'organisation sociale, « elles instaurent des versions de la réalité communes et partagées » (Jodelet, 1989, p. 49).

Or, les représentations sociales dominantes sont des construits sociaux qui traduisent les hégémonies présentes dans une société donnée. Aborder la question de la responsabilité sociale sous l'angle des représentations sociales est donc nécessaire à la compréhension des débats sociaux actuels entourant la gouvernance de l'économie et de l'entreprise, tout spécialement dans un contexte mondialisé où les régulations traditionnelles sont bousculées par la reconfiguration des pôles normatifs. Une telle analyse permet de mieux comprendre les tensions occultées par le séduisant consensus autour de la responsabilité sociale corporative, compréhension nécessaire pour envisager et éventuellement configurer des modes de régulation réalistes et recevables auprès des différents acteurs sociaux. Elle permet également de clarifier les débats en offrant à tous les acteurs une cartographie des définitions de la responsabilité sociale qui leur permettra de se situer les uns par rapport aux autres mais relativisera du même coup les prétentions de certains acteurs à détenir la « bonne définition » de la responsabilité sociale.

## **Une cartographie des « représentations sociales »**

L'analyse que nous proposons vise notamment à dégager des idéaux-types de la responsabilité sociale en vue de clarifier les débats qui ont émergé au cours des dernières années au Québec au sujet de la régulation des acteurs et des institutions économiques. Nous posons l'hypothèse que derrière le consensus apparent autour d'une nécessaire responsabilisation sociale des agents économiques, la pluralité des définitions de la responsabilité sociale est révélatrice des conflits sociaux autour du rôle de l'entreprise dans la société, de sa gouvernance, et du modèle de développement auquel elle concourt. Les définitions de la responsabilité sociale diffèrent d'un acteur social à l'autre non seulement en raison d'une confusion ou d'une mécompréhension conceptuelle, mais bien parce qu'à l'instar du progrès industriel à l'époque du fordisme, ou du développement durable actuellement, la responsabilité sociale corporative traduit un idéal que peuvent revendiquer côté à côté des acteurs sociaux pourtant fondamentalement en désaccord sur le contenu, la forme et la mise en œuvre de cette responsabilité sociale. Il importe donc de rendre

explicites les éléments de conflit concernant le rôle des entreprises dans la société et les modes de gouvernance à privilégier, mais aussi les nouveaux compromis sociaux qui pourraient se faire jour quant à ces questions. Dans la mesure où la multiplicité des définitions de la responsabilité sociale traduit les conflits sociaux autour de l'autonomie de l'élite économique, de la gouvernance des processus de développement, de la participation aux institutions économiques et quant au partage de la richesse dans les sociétés modernes avancées, on peut se demander : comment peut-on définir les définitions idéal-typiques de la responsabilité sociale pour chacun des acteurs sociaux (notamment acteurs politiques, acteurs économiques, acteurs de la société civile); sur quels éléments se cristallisent les conflits autour de la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise; quels modèles de régulation peut-on envisager en regard de ces différentes représentations sociales de la responsabilité sociale corporative; peut-on identifier de nouveaux compromis sociaux post-fordistes relativement au rôle de l'entreprise dans la société.

Pour répondre à ces interrogations, nous nous sommes penchés sur les mémoires déposés au gouvernement du Québec en 2002 dans le cadre d'une consultation publique sur la responsabilité sociale et la possibilité de son encadrement par le gouvernement vis-à-vis celle-ci. En répondant à un appel uniforme, et en se prononçant sur une série de questions plus précises, ces mémoires s'avèrent un excellent matériau pour dégager les représentations sociales que les différents acteurs sociaux ont de la responsabilité sociale<sup>2</sup>.

La méthodologie retenue consiste à réaliser une analyse de contenu nous permettant de dégager les éléments de construction sociale concernant la responsabilité sociale de l'entreprise et son imputabilité. Le logiciel Atlas.ti nous a permis de mettre à profit une démarche inductive afin de réaliser une cartographie perceptuelle de la responsabilité sociale corporative. Nous avons procédé à une codification ouverte, puis axiale de chaque mémoire en vue d'en faire ressortir la logique discursive particulière (mots clefs, vocabulaire, objectifs du mémoire, arguments

---

<sup>2</sup> L'analyse a été effectuée grâce au logiciel d'analyse de contenu et de théorisation ancrée Atlas.ti. Nous avons procédé à une codification ouverte tout d'abord, suivie d'une codification axiale qui nous a permis d'arrêter une liste organisée de codes de travail. Nous avons ensuite établi une cartographie du discours de chacun des acteurs, pour ultimement analyser plus en profondeur les codes associés à notre question de recherche, soit ceux liés à la responsabilité sociale, au rôle de l'État, et à celui de l'entreprise.

principaux et lecture du contexte canadien et international). Ceci nous a permis de caractériser chaque mémoire en fonction de l'organisme dont il est issu. Nous avons ainsi cerné non seulement les points communs, mais aussi les éventuelles discordances entre les perceptions de la responsabilité sociale chez les différents acteurs sociaux.

En avançant que la responsabilité sociale de l'entreprise est un construit social susceptible d'avoir une portée au chapitre de la définition du cadre régulatoire des sociétés modernes avancées, nous espérons apporter une contribution significative à la compréhension théorique de ce concept en posant un nouveau regard sur un objet qui a jusqu'à maintenant été abordé de façon relativement peu diversifiée et dans une perspective bien souvent normative.

Dans le cadre de cet article, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur trois acteurs sociaux : une entreprise minière, une O.N.G et une association patronale. Ces trois acteurs font état de leur réflexion par rapport à un éventuel rôle de l'État en matière de responsabilité sociale et d'investissement responsable. Les pages qui suivent présentent les résultats préliminaires de l'analyse du discours de ces trois acteurs.

## **Les représentations de la responsabilité sociale au Québec**

La *Commission des finances publiques sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable* (2002) proposait huit questions sur lesquelles les acteurs sociaux étaient invités à s'exprimer<sup>3</sup>. Plus fondamentalement, la Commission des finances publiques du Québec cherchait à recueillir l'opinion de la population à propos du rôle du gouvernement dans la réglementation en matière de responsabilité sociale et d'investissement responsable. Dans un premier temps, nous allons présenter le contenu des mémoires soumis par chacun de nos acteurs, puis nous procéderons à leur analyse.

### ***Les discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise***

---

<sup>3</sup> Voir annexe 1 pour la liste des questions posées dans le cadre de cette consultation.

En termes de contenu, les mémoires déposés dans le cadre de cette consultation convergent sur plusieurs éléments, même si le sujet est abordé sous des angles différents par chacun des acteurs. Ainsi, le mémoire de l’O.N.G porte principalement sur les droits humains, la Déclaration universelle des droits de l’Homme et la création de normes de responsabilité sociale. L’acteur corporatif insiste sur ses initiatives en matière de responsabilité sociale, la promotion des mesures volontaires, la diffusion d’information à ses parties prenantes, et sur la concertation avec les communautés et le gouvernement comme mode de définition des normes. Enfin, l’acteur patronal s’intéresse surtout aux effets de la réglementation sur le libre marché et l’économie du Québec. Il reste que tous s’accordent néanmoins sur la nécessaire intervention du gouvernement en matière de responsabilité sociale, mais les moyens d’action qu’ils envisagent divergent.

### ***L’entreprise minière : une approche organisationnelle***

L’entreprise minière consacre les trois quarts de son mémoire à la présentation de ses activités et de ses initiatives. L’entreprise met l’accent sur les mesures volontaires qu’elle applique pour assurer la sécurité de ses sites de production<sup>4</sup>. Elle relate de manière exhaustive ses expériences de concertation avec les communautés et les membres du gouvernement pour définir notamment des plans d’urgence. Devenue à présent une multinationale, l’entreprise mentionne ses origines québécoises, en faisant état du nombre d’emplois créés sur ce territoire ainsi que sa contribution à l’économie nationale.

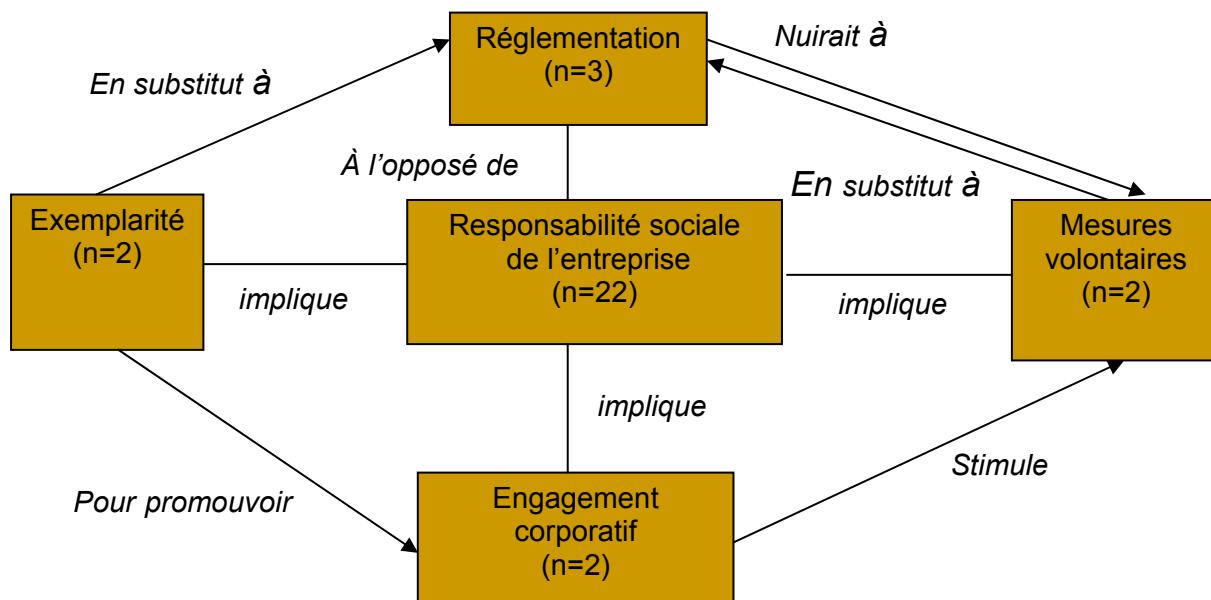
Aussi, le discours de l’entreprise annonce toutes les mesures de responsabilité sociale prises sur une base volontaire. À titre d’exemple, l’entreprise cite sa démarche de communications des risques ou encore, son plan de gestion responsable des risques industriels ; l’entreprise fait également état de la publication de son rapport de développement durable. Enfin, elle relate toutes les expériences de concertation dont elle a été l’initiatrice. En expliquant la mise sur pied de comités pluripartites ou de tables de concertation, l’entreprise évoque ses partenariats avec des citoyens, des représentants du gouvernement et des intervenants pour le développement de plans d’urgence et de communication sur les risques liés à sa production.

---

<sup>4</sup> En effet, les codes les plus fréquents sont « mesures volontaires » (n=22), « produit et service » (n= 18), « gouvernement » (n=16), et « présentation de l’entreprise » (n=15).

Lorsque l'entreprise traite du rôle du gouvernement en matière de responsabilité sociale, elle met l'accent sur l'idée d'exemplarité. Elle avance que le gouvernement devrait donner l'exemple en adoptant des politiques environnementales pour ses administrations, et en rendant compte publiquement de sa performance environnementale.

Enfin, cet acteur corporatif estime qu'il n'est pas nécessaire que le gouvernement adopte une réglementation stricte en matière de responsabilité sociale. Selon cette entreprise, une telle réglementation serait en contradiction avec les efforts mis en œuvre par le gouvernement pour alléger les réglementations actuelles. L'entreprise propose donc que le gouvernement fasse la promotion des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale.



### ***L'O.N.G : une approche juridique***

Le discours de l'O.N.G a recours à une tout autre sémantique. En effet, les thèmes les plus fréquemment abordés par cette O.N.G concernent les droits humains et la Déclaration universelle des droits de l'Homme et leur nécessaire rattachement avec la responsabilisation des acteurs

économiques<sup>5</sup>. En termes de contenu, cette O.N.G donne une place importante à la présentation des différentes conventions internationales en matière de droits humains. Elle décrit notamment la teneur de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, en faisant ressortir les éléments qui peuvent être transposés dans un cadre réglementaire en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.

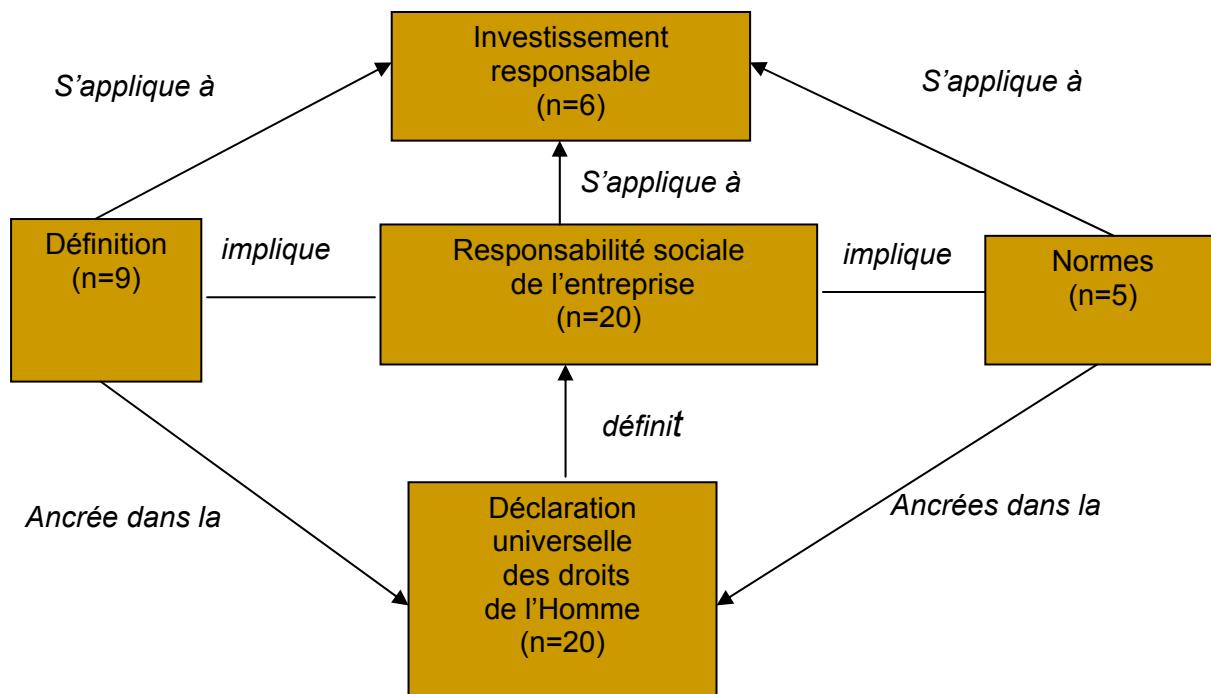
L'O.N.G insiste sur la responsabilité du gouvernement dans la mise en application des droits humains. À ce chapitre, elle demande à ce que le gouvernement promeuve la notion de « justiciabilité » des droits humains, c'est-à-dire qu'il fasse respecter les conventions internationales sur les droits humains par les acteurs économiques<sup>6</sup>. Selon l'O.N.G, le gouvernement doit se faire le défenseur des droits humains, en rendant imputables les entreprises nationales de la violation de ces droits. Pour ce faire, l'O.N.G estime que le gouvernement doit adopter une réglementation en matière de responsabilité sociale de l'entreprise fondée sur les conventions internationales concernant les droits humains. Elle se réfère plus spécifiquement à la Déclaration universelle des droits de l'Homme qui prévoit des droits civils et politiques ainsi que des droits économiques, sociaux et culturels.

Un autre élément important qui ressort du discours de cette O.N.G est le rôle de sensibilisation et de formation du gouvernement en matière de droits humains. L'O.N.G insiste sur l'importance d'établir des formations sur les droits humains et la Déclaration universelle à l'intention des dirigeants d'entreprises. Selon cette O.N.G, il revient au gouvernement québécois de s'assurer que les dirigeants d'entreprise soient sensibilisés à cette question.

---

<sup>5</sup> Les codes les plus fréquemment utilisés par l'O.N.G sont « responsabilité sociale de l'entreprise » (n=20), « droits humains » (n=17), « définition» (n=16) et « Déclaration universelle des droits de l'Homme » (n=13).

<sup>6</sup> Dans le mémoire de cette O.N.G, on peut lire sur ce point : « Contribuer à bâtir la ‘justiciabilité’ des droits humains définis par la DUDH en définissant pour le Québec un régime minimal de lois encadrant en priorité la responsabilité sociale des grands acteurs économiques sur la base des droits fondamentaux ».



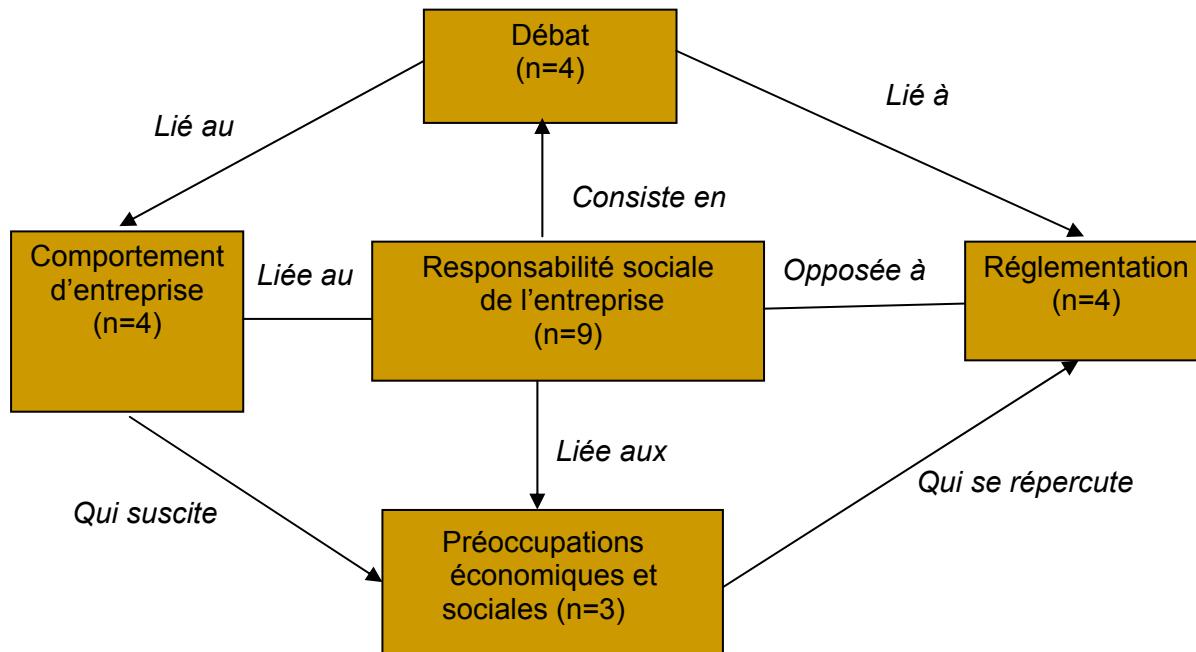
### ***L'acteur patronal : une vision macroéconomique***

Le discours de l'acteur patronal se situe à un autre niveau d'analyse en abordant des considérations d'ordre macroéconomique. Tout au long de son mémoire, il s'inquiète plus spécifiquement des effets nuisibles de la réglementation : elle est considérée comme une entrave au libre marché en plus d'imposer aux entreprises des attentes sociales irréalistes. L'acteur patronal fait état des menaces portées à l'économie québécoise advenant l'adoption d'un cadre réglementaire en matière de responsabilité sociale<sup>7</sup>. De plus, le discours du patronat rappelle le corpus réglementaire qui existe déjà en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. En conséquence estime-t-il que le gouvernement ne devrait pas élaborer de réglementations spécifiques dans le domaine de la responsabilité sociale, mais devrait plutôt faire appliquer les réglementations existantes (à savoir en matière d'environnement, de normes minimales de travail, de santé et de sécurité au travail, de formation professionnelle, etc.) ou simplement réviser ces dernières.

<sup>7</sup> Les codes les plus fréquemment utilisés par le patronat sont « réglementation » (n=13), « Québec » (n=10), « responsabilité sociale de l'entreprise » (n=9), « attente sociale » (n=8) et « libre marché » (n=8).

L'association patronale mentionne aussi les complications et les conflits que les réglementations occasionnent lors de la définition des compétences de chaque juridiction territoriale. En somme, selon le patronat, les réglementations ont peu d'effets positifs, car elles ne font que créer des procédures inefficaces et complexes. Au lieu de corriger des comportements nuisibles, les réglementations pèsent sur la santé économique du pays, en occasionnant des fuites de capitaux, ou en réduisant la compétitivité des entreprises nationales.

Selon l'acteur patronal, une intervention réglementaire de la part du gouvernement québécois devrait viser à rétablir la confiance dans les marchés, pour ainsi stimuler la création d'emplois dans la Province, en ciblant plus précisément la gouvernance d'entreprise. En effet, les derniers scandales financiers ont révélé l'existence de failles dans la gouvernance d'entreprise, ce qui a eu pour effet d'altérer la confiance des investisseurs. Ces lacunes nécessitent donc la révision de certaines réglementations afin de garantir le bon fonctionnement du libre marché.



Cette première lecture permet de constater que nos acteurs sociaux placent leur réflexion à des niveaux d'analyse distincts. L'O.N.G l'inscrit dans une perspective juridique tandis que

l'entreprise le considère à un niveau organisationnel. De son côté, le patronat l'aborde d'un point de vue macroéconomique en défendant le dogme du libre marché.

Il apparaît dès lors que le contenu des mémoires de nos acteurs diffèrent de manière significative quant à l'angle d'approche sur la question de la responsabilité sociale et les modes d'intervention envisagés en la matière. En effet, comment les acteurs sociaux définissent-ils la responsabilité sociale de l'entreprise ? Comment leurs intérêts viennent-ils façonner leur représentation du rôle de l'entreprise ? Et plus spécifiquement, quel rôle confèrent-ils à l'État ?

Dans ce qui suit, nous aborderons chacune de ces questions, soit la définition de la responsabilité sociale, le rôle de l'entreprise et du gouvernement. Enfin, nous considérons les compromis sociaux post fordistes qui semblent émerger autour d'un modèle de régulation de l'entreprise privée.

### ***Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise par les acteurs sociaux***

Comme nous l'avons déjà dit, les mémoires analysés confirment de manière évidente la pluralité des représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise, mais aussi le caractère antagonique des définitions qu'en proposent les acteurs sociaux. L'O.N.G définit la responsabilité sociale des entreprises sous l'angle du droit criminel, c'est-à-dire que la responsabilité première des entreprises consiste à respecter les droits fondamentaux. L'acteur corporatif, quant à lui, circonscrit la question de la responsabilité sociale par les mesures volontaires tandis que l'acteur patronal circonscrit la responsabilité sociale de l'entreprise à la création d'emplois.

L'O.N.G justifie l'intervention du gouvernement en matière de responsabilité sociale de l'entreprise du fait du pouvoir sans précédent qu'elle a acquis dans nos sociétés modernes avancées. Devenue la principale institution sociale, l'entreprise doit par conséquent faire face à de nouvelles responsabilités. Dans ce discours, la responsabilité sociale ne doit plus être

seulement prise en charge par le gouvernement, mais elle doit être aussi assumée par les entreprises qui sont à présent plus puissantes que certains États.

Cette O.N.G adopte une approche normative de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle réfère aux normes internationales et universelles pour évaluer et sanctionner le comportement des entreprises. C'est par souci d'universalité que cette O.N.G envisage de définir Déclaration universelle des droits de l'Homme comme base d'un cadre réglementaire sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce régime minimal sur la responsabilité sociale permettrait ainsi de « bâtir » la « justiciabilité » des conventions internationales qui manquent souvent d'assises juridiques au niveau national.

Comme nous l'avons vu, l'acteur corporatif définit pour sa part la responsabilité sociale par les mesures volontaires. Dans le cas de cette entreprise minière, il s'agit principalement d'initiatives telles que le plan de gestion responsable MD, le programme Global Mining Initiative, l'application d'un code déontologique, ou encore la publication d'un rapport de développement durable.

Si l'on se fie à ces différentes initiatives, l'approche de l'entreprise par rapport à la responsabilité sociale est à la fois normative et procédurale : le code déontologique, par exemple, établit une série de principes moraux que les dirigeants et les employés doivent appliquer dans l'exercice de leur fonction ; tandis que le plan de gestion responsable MD et le programme Global Mining définissent des procédures à respecter sur les sites de production de l'entreprise, afin d'assurer la sécurité de la communauté et de protéger l'environnement.

L'application de ces mesures volontaires se fait sur la base d'un engagement de la haute direction à protéger l'environnement et à respecter la collectivité. Cet engagement est formulé en termes de valeurs morales, notamment dans le code déontologique où l'entreprise définit les principes moraux qu'elle s'engage à appliquer et à faire respecter. Même si sa formulation est dominée par des considérations éthiques, on note que cet engagement a cependant une visée stratégique : son

objectif est de maintenir la croissance de l'entreprise, d'assurer son rendement et d'instaurer la confiance nécessaire à sa pérennité. Ainsi, il apparaît ici que ce discours, même s'il implique des pratiques, vise à conserver sa légitimité aux yeux d'une société qui est de plus en plus informée des violations des droits de l'Homme et des atteintes portées à l'environnement par l'industrie minière.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'entreprise s'oppose clairement à une réglementation en matière de responsabilité sociale. Dans le contexte économique actuel, une telle réglementation nuirait à sa rentabilité financière en lui imposant un carcan trop rigide ou des attentes sociales irréalistes. Ainsi, l'entreprise se positionne en faveur d'une promotion de la responsabilité sociale par l'exemplarité qu'elle définit à deux niveaux. Le premier concerne le rôle du gouvernement en matière de promotion de bonnes pratiques : l'entreprise suggère qu'au lieu de sanctionner les entreprises irresponsables, le gouvernement devrait plutôt souligner les vertus des entreprises socialement responsables. Le deuxième implique de laisser libre cours aux dynamiques des marchés financiers : les indices boursiers de développement durable et de responsabilité sociale (Dow Jones Sustainability Index, Michael Janzy Index) récompensent en effet les entreprises qui font la preuve de leur responsabilité sociale.

L'acteur patronal attribue le débat portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise au contexte actuel de déréglementation. L'État s'étant prétendument retiré de la sphère économique, le comportement des entreprises privées est de plus en plus scruté et questionné par les différents acteurs sociaux. Aussi, la prise de conscience collective des problèmes environnementaux et sociaux depuis ces trente dernières années a créé de nouvelles attentes à l'endroit des entreprises : les consommateurs, par exemple, ont de nouvelles exigences sociales et environnementales auxquelles les entreprises privées doivent répondre dans une économie orientée vers la production de biens et services à forte valeur ajoutée. Dans le discours du patronat, la réflexion sur la responsabilité sociale est liée à la nouvelle place qu'occupent les entreprises dans nos économies mondialisées : elles jouent en effet un rôle crucial dans l'économie mondiale et tous

comportements délictueux de leur part peuvent avoir des effets considérables sur les économies de plusieurs pays hôtes.

Le patronat confère cependant à l'entreprise une seule et unique responsabilité : la création d'emplois. Cette définition de la responsabilité sociale vient d'ailleurs expliquer la représentation que se fait le patronat du rôle du gouvernement en matière de responsabilité sociale.

Le patronat s'oppose fermement à la mise en place d'une réglementation en matière de responsabilité sociale. Selon lui, une réglementation nuirait à la rentabilité financière des entreprises et à la compétitivité du Québec : l'adoption d'une telle mesure risquerait de provoquer une allocation inefficace des ressources et occasionnerait une fuite des capitaux vers des pays étrangers. Ainsi, une intervention réglementaire porterait préjudice aux entreprises nationales et l'empêcherait donc de répondre à leur responsabilité première.

Enfin, dans la perspective macroéconomique du patronat, une réglementation en matière de responsabilité sociale de l'entreprise constituerait une barrière commerciale illégitime, car elle entraverait le développement économique de certains pays en leurs imposant des règles morales. Ainsi, l'adoption d'une réglementation en matière de responsabilité sociale reviendrait à adopter une approche moraliste à l'égard des autres pays qui n'ont pas encore atteint le niveau de développement des pays du nord. Il apparaît ici que le développement économique ne va pas de pair avec le respect des droits de l'Homme et de l'environnement, et que ce dernier correspond plutôt à une étape ultérieure au développement économique comme tel. Un tel discours a pour effet d'occulte le fait que les gains en matière de droits sont le fruit de luttes sociales et ne sont pas systématiquement liés aux avancées économiques.

### ***Le rôle de l'entreprise selon les acteurs sociaux***

On retrouve encore une multiplicité de points de vue lorsque l'on aborde la question du rôle de l'entreprise. L'O.N.G envisage l'entreprise privée comme un lieu de régulation, ce qui rejoint l'idée d'instance de régulation avancée par Schrecker (Shrecker, 1984). Selon l'O.N.G, le fait que

les entreprises soient libres de définir elles-mêmes des normes sociales leurs confère un rôle central dans nos sociétés modernes avancées. En effet, l'entreprise telle que présentée par l'O.N.G, apparaît comme un lieu de régulation puissant, sans aucune base démocratique, et dont les citoyens et les gouvernements sont tributaires. Encadrer les activités de l'entreprise par le biais de la responsabilité sociale permettrait de remédier à cette situation, et de redonner aux acteurs sociaux et au gouvernement du pouvoir sur cette institution hégémonique.

Selon le patronat, l'entreprise n'a qu'une seule et unique responsabilité : celle de créer des emplois. Dans cette perspective, l'entreprise est perçue comme l'institution garante du développement économique du Québec et à ce titre, le gouvernement se doit de soutenir l'entreprise pour répondre à sa première responsabilité sociale. Ainsi, encadrer les activités de l'entreprise aurait pour effet de nuire au développement économique du Québec, car une réglementation en matière de responsabilité sociale rendrait l'entreprise contreproductive et nuirait à l'allocation efficace des ressources. C'est cette conception du rôle de l'entreprise qui conduit le patronat à se positionner contre une réglementation contraignante en matière de responsabilité sociale. Il exige même que le gouvernement place son intervention du côté de l'offre, c'est-à-dire en soutenant les entreprises dans leurs efforts de responsabilisation.

Dans le discours de l'acteur corporatif, l'entreprise est présentée comme une institution capable de déterminer ses propres normes sociales. Pour ce faire, elle consulte différents partenaires sociaux (représentants du gouvernement et communauté) qu'elle aura d'ailleurs elle-même sélectionnés. Il est intéressant de constater que l'entreprise n'évoque nulle part l'acteur syndical, et ce, même lorsqu'il s'agit de développer des plans de gestion, des mesures d'urgence, etc. Elle se réfère volontiers à la communauté, à la collectivité, aux représentants du gouvernement ou aux intervenants, mais les syndicats font figure d'oubliés.

Dans cette perspective, l'entreprise est capable de s'autoréguler et pour définir des normes sociales, résultats de compromis sociaux sous l'arbitrage de l'État, elle a recours à la concertation avec différents partenaires sociaux. Ainsi, l'entreprise apparaît ici comme l'institution la plus

apte à réguler l'activité économique tandis que l'État se distingue par l'inefficacité de ses mesures. En se définissant ainsi, l'entreprise nie la capacité de l'État à réguler efficacement l'activité économique et elle se présente comme la seule institution légitime pour encadrer la responsabilité sociale.

### ***Conception du rôle du gouvernement et son mode d'intervention en matière de responsabilité sociale***

Même si les acteurs sociaux s'accordent sur une intervention du gouvernement en matière de responsabilité sociale, on note cependant que la conception du rôle de l'État varie considérablement. Alors que l'O.N.G se positionne clairement pour un encadrement réglementaire coercitif, l'acteur patronal et l'acteur corporatif envisagent plutôt un rôle minimal pour le gouvernement. La conception d'un rôle minimal diffère aussi : l'acteur corporatif se positionne pour que le gouvernement adopte des mesures incitatives, basées sur la promotion de bonnes pratiques tandis que l'acteur patronal avance, pour sa part, une intervention du gouvernement au niveau de la gouvernance d'entreprise, sans toutefois spécifier sur quelle modalité.

Dans le discours de l'entreprise, on note clairement que le gouvernement n'est pas envisagé comme une institution de régulation, mais plutôt comme un acteur organisationnel : les unités administratives, les ministères et les entreprises publiques doivent, selon l'entreprise, s'assujettir aux exigences liées à sa responsabilité sociale et aux critères de développement durable, et ce, au même titre que les entreprises privées. Dans la mesure où l'entreprise considère le gouvernement comme un acteur organisationnel, il est alors situé au même niveau que l'entreprise. De plus, on note que l'application de mesures volontaires confère à l'entreprise une expertise qui lui permet de devenir l'interlocuteur privilégié du gouvernement lorsqu'il tente d'établir une réglementation. En somme, l'entreprise réduit considérablement le statut du gouvernement en le définissant uniquement par sa dimension organisationnelle et en le niant en tant qu'institution de réglementation. En matière de responsabilité sociale, le seul pouvoir que l'entreprise lui concède est celui de l'exemplarité.

L’O.N.G milite pour l’adoption d’une réglementation dans le domaine de la responsabilité sociale de l’entreprise afin que le gouvernement puisse retrouver son rôle d’institution de régulation. L’idée de pouvoir et de contre-pouvoir sont aussi des éléments importants dans l’argumentation de l’O.N.G : c’est dans le but de contrer un pouvoir devenu hégémonique que le gouvernement doit encadrer les activités des entreprises en statuant sur la responsabilité sociale.

Dans la perspective de l’acteur patronal, une intervention du gouvernement doit plus se situer du côté du soutien de l’offre, c’est-à-dire en adoptant des mesures pour stimuler l’innovation, la recherche et le développement (R/D), l’organisation du travail, etc. En effet, selon l’association patronale, une réglementation contraignante en matière de responsabilité sociale aurait des effets nuisibles sur l’économie québécoise. Une telle réglementation rentrerait en contradiction avec les accords de libre-échange signés par le Canada et les principes de l’OMC. C’est pourquoi le patronat envisage un rôle minimal pour le gouvernement québécois en matière de responsabilité sociale de l’entreprise. Il propose que le gouvernement du Québec soutienne l’initiative privée pour permettre aux entreprises de répondre à leur première responsabilité, celle de créer des emplois.

L’O.N.G voit dans un cadre réglementaire en matière de responsabilité sociale la possibilité de réhabiliter l’État dans son rôle de régulateur. L’acteur patronal et l’acteur corporatif attribuent plutôt à l’État un rôle de promoteur de l’initiative privée. Selon cette perspective, une intervention de l’État dans ce domaine viserait alors à conforter l’autonomie de l’élite économique.

## **Vers une régulation hybride ?**

Au cours des dernières années, plusieurs consultations publiques ont été lancées au sujet de la responsabilité sociale de l’entreprise : une par la *Direction générale emploi et affaires sociales de la Commission européenne* (2000), une deuxième par la *Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises* (2001), et une troisième au Québec par la *Commission des finances publiques sur la responsabilité sociale des entreprises et*

*l'investissement responsable* (2002). Ces consultations illustrent la montée du questionnement éthique et social de l'entreprise (Gendron, 2000) et les nouvelles attentes des acteurs sociaux à l'égard des institutions économiques.

Sans être une réponse unique à la régulation à l'ère de la mondialisation, la responsabilité sociale, ou plutôt les différentes facettes de la responsabilité sociale, façonneront le système régulatoire à l'échelle globale. Les débats entourant la responsabilité sociale, et plus spécifiquement les points d'achoppement qu'ils suscitent, laissent en effet entrevoir un système régulatoire hybride, et ce, sur plusieurs plans. D'une part, il est vraisemblable que ce système soit à la fois privé et public, c'est-à-dire proposé et conçu par des acteurs privés, mais encadré par les pouvoirs publics. D'autre part, cette régulation sera probablement configurée comme une articulation des systèmes réglementaires nationaux avec les normes internationales. Cette articulation se fera sur deux plans, autre niveau d'hybridation. Le premier concerne les normes procédurales d'une part, qu'il s'agisse d'ISO 14 001 ou d'autres normes, qui tendent à être reconnues par les législations nationales. Le second s'attache aux normes substantives, qui, si elles existent depuis un certain temps déjà (Charte des droits et Conventions de l'OIT), seront vraisemblablement remises au goût du jour à travers les débats de la responsabilité sociale et les attentes sociales accrues vis-à-vis les entreprises occidentales opérant dans les pays en développement, que porte notamment le mouvement des placements responsables. Enfin, ce système régulatoire reposera sur deux piliers : volontaire, mais aussi obligatoire. À titre d'exemple, si le système de certification est résolument volontaire, l'étiquetage et la traçabilité sont pour leur part de nature obligatoire, ce qui illustre bien la présence des deux tendances dans le système régulatoire en émergence. Au-delà de l'appel au potentiel régulatoire de la responsabilité sociale à l'échelle mondiale, on peut donc entrevoir la consolidation d'un système de régulation hybride d'une rare complexité, porté par des acteurs multiples et articulant à la fois le national et le global, le public et le privé, le volontaire et l'obligatoire, et qui posera des défis sans précédent en termes de gestion et de transparence.

L'institutionnalisation d'un tel système de régulation suppose évidemment que les acteurs sociaux auront réussi à convenir d'un compromis acceptable quant à l'adoption de la responsabilité sociale comme mode de régulation. Or, pour l'heure, les représentations que les différents acteurs se font de la responsabilité sociale abritent d'importantes divergences, qui prennent parfois la forme de propositions irréconciliables.

## Bibliographie

- Banner, D. K. 1979. *Business and Society: Canadian Issues*. Toronto, McGraw-Hill Ryerson.
- Bartha, P. 1990. « La gestion des questions d'intérêt public », *Revue Gestion*, vol. 15, no. 4, novembre.
- Clarkson, M.B.E. 1995, “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20, pp 92-117.
- Commission des finances publiques sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable, 2002.
- Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *Un survol des enjeux*, 2001.
- Commission des Communautés Européennes (CCE). 2002. *Communication de la commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution au développement durable*.
- Commission des Communautés Européennes. 2001. *Le livre vert : promouvoir la responsabilité sociale des entreprises*.
- Conacher, D. 999. cité dans Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *Un survol des enjeux*
- COPOLCO - ISO. 2002. *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*. Mai.
- Eder, K. 1993. *The Institutionalization of Social Movement. Towards a New Theoretical Problematic in Social-Movement Analysis*? Florence, European University Institute, October.
- Fontan, J-M. 2001. « L'évaluation de cinquième génération », *Cahier de recherche sociologique*, no. 35, pp. 7-14.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Friedman, M. 1970. « The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits », *New York Times Magazine*, 13 Septembre, p. 11.
- Gendron C. 1996. « Mesures volontaires et réglementation : deux volets d'une seule et même stratégie », *Journal Les Affaires*, 6 avril 1996, p. 30.
- Gendron, C. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahier du CRISES*, Collection Working Papers, UQÀM, février, no. 0004.
- Gendron, C. 2001. « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », *Revue Pour*, Paris, no. 172, p. 175-181.

Gendron, C. et Turcotte, M.-F. 2003. « Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux », *Sociologies pratiques*, no. 7, juillet, p. 130-156.

Gendron, C., Lapointe, A., et Turcotte, M-F. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée »; Montréal, *Relations Industrielles*, Hiver 2004, 59-1; p. 73-100.

Gendron, C. 2004. « Finance responsable et responsabilité sociale des entreprises. Vers une régulation du 3<sup>ème</sup> type ? », in Tremblay, D.G. et Rolland, D. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable. Quels enjeux ?*, PUQ, p.79-94, 225p.

Godard, O. et Salles, J.-M. 1991. « Entre nature et société. Les jeux de l'irréversibilité dans la construction économique et sociale du champ de l'environnement ». In Boyer, R., Chavance, B. et Godard O. (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 233-272.

Goodpaster, K. et Matthews, J. B. 1983. « Can a Corporation Have a Conscience? ». In Beauchamp, T. L. et Bowie, N. E., *Ethical theory and Business*, 2e éd., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p. 68-81.

Harrison, K. 2001. « Volontarisme et gouvernance environnementale, sous la direction de Edward Parsons », *Gérer l'environnement : défis constants, solutions incertaines*, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, p. 209-247.

Jodelet, D., 1989. «Représentations sociales: un domaine en expansion», dans *Les représentations sociales*, Jodelet, D. (dir.), p. 31-61, Paris, PUF.

Jones, M. T., "Missing the Forest for the Trees. A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse", *Business & Society*, Vol. 35, No 1, Mars 1996, pp. 7-41

Laville, J.-L. 1994. *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris, Éditions Desclée de Brouwer, 334 p.

Lipietz, A. 1989. *Choisir l'audace. Une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris, Éditions La Découverte, 155 p.

Logsdon, J. M. et Yuthas, K. 1997. « Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development », *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p. 1213-1226.

Melucci, A. 1983. « Mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 10-50, p. 13-30.

Moreau, M.-A. 2003. Allocution lors de la plénière *L'État des lieux : volontaire ou obligatoire? Publique ou privée? Nationale, régionale ou internationale? Quel type de régulation?* Symposium international organisé par le CRIMT, du 30 avril au 2 mai 2003, HEC-Montréal, Montréal.

Offe, C. 1985. « New Social Movements : Challenging the Boundaries of Institutional Politics », *Social Research*, vol. 52, no. 4, hiver, p. 817-868.

- Petrella, R. 1989. « La mondialisation de la technologie et de l'économie », *Futuribles*, septembre, p. 3-25.
- Schrecker, T.F. 1984. *L'élaboration des politiques en matière d'environnement*. Ottawa, Commission de réforme du droit, 124 p.
- Sethi, P. S. 1975. « Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework », *California Management Review*, p. 58-64.
- Silverstein, D. 1987. « Managing Corporate Social Responsibility in a changing legal environment », *American Business Law Journal*, Vol. 25, pp. 523-566.
- Stark, A. 1993. « What's the Matter with Business Ethics? », *Harvard Business Review*, vol. 3, mai-juin, p. 38-48.
- Taylor,A. 1994.. cité dans Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *Un survol des enjeux*.
- Touraine, A. 1969. *La société post-industrielle*. Paris, Éditeur Denoël Paris, 315 p.

## **Annexe 1**

### **Liste des questions posées dans le cadre de la consultation publique de la Commission des finances publiques**

- Quels avantages les entreprises peuvent-ils tirer de l'exercice de leur responsabilité sociale mais, par ailleurs, y a t il certains risques ?
- Comment améliorer la réédition de compte des entreprises concernant l'exercice de leur responsabilité sociale ?
- Comment s'y retrouver dans les divers instruments et quelle fiabilité leur accorder ?
- Quel rôle le gouvernement a-t-il à jouer dans ce domaine ?
- Comment promouvoir les bonnes pratiques sans imposer un fardeau supplémentaire aux entreprises ?
- Les politiques et programmes gouvernementaux doivent-ils contribuer au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise ?
- L'application de critères de responsabilité sociale de l'entreprise peut-elle devenir une forme de protectionnisme ?
- L'intérêt individuel est-il victime d'un marketing de l'éthique ?

**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 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885  
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca) | Site web : [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

---

ISBN 2-923324-26-9  
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005