

Synthèse de la série annuelle de 2002-2003
sur l'éthique et la responsabilité sociale corporative

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 11-2003

Sous la direction de Corinne Gendron et
Alain Lapointe

Par René Audet, Gisèle Belem,
Emmanuelle Champion, Stéphane De Bellefeuille,
Jennie Desrochers, Leslie Kulus, Marc-André Lafrance,
Julie Maurais, Marie-Lou Ouellet, Anne Pétrin,
Julie Saint-Pierre, Judith Trudeau

**Synthèse de la série annuelle de 2002-2003
sur l'éthique et la responsabilité sociale corporative**

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 11-2003

**Sous la direction de Corinne Gendron*
et Alain Lapointe****

***Corinne Gendron** est professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM. Elle est également titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

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

La Chaire de responsabilité sociale et de développement durable a organisé en 2002-2003 une série annuelle de séminaires sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette série de séminaires visait à faire le point sur une littérature abondante et la question de plus en plus débattue de la responsabilité sociale corporative. L'objectif était de développer un pôle et des éléments de réflexion par le biais de discussions autour de textes choisis.

Ce cahier de recherche est l'aboutissement de cette année de riches débats. Les étudiant(e)s de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ont tenté de reconstituer la teneur de ces discussions en produisant une synthèse des débats pour chacun des séminaires organisés.

Table des matières

La responsabilité sociale corporative : des définitions et des pratiques hétérogènes	4
Regard sur les fondements théoriques de la responsabilité sociale corporative	13
L'entreprise et l'éthique : réflexion autour de l'œuvre de Ballet et Bry	16
Les enjeux entourant l'adoption, l'implantation et le contrôle des codes de conduite et des normes internationales	24
De la responsabilité sociale des entreprises à la citoyenneté corporative : nouveau concept, mêmes limites	31
Initiatives internationales de responsabilité sociale corporative	34
Réflexion autour des parties prenantes et la gouvernance d'entreprise	39
Intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les rapports annuels : où en sont les entreprises françaises et européennes?	44
Rapports sociaux et déréglementation	52
La responsabilité sociale en pratique. État de la réflexion gouvernementale et pratiques corporatives canadiennes	56
Les défis de l'évaluation sociale	65
Légitimité, institution et entreprise	73
La légitimité associée au pouvoir et aux normes sociales	74

La responsabilité sociale corporative : des définitions et des pratiques hétérogènes

Gisèle Belem et Emmanuelle Champion

Dans le cadre de cette série annuelle sur la responsabilité sociale des entreprises, nous avons exploré le concept de la responsabilité sociale corporative sous divers aspects, afin de mieux saisir les implications théoriques et les applications qui en découlent. Onze séminaires ont été préparés suivant deux axes d'analyse, succédant la théorie et l'empirique¹. Cette série de séminaires avait pour objectif de faire le point sur une littérature abondante et la question de plus en plus débattue de la responsabilité sociale corporative. La responsabilité sociale corporative est en effet un concept à la mode, tant dans les couloirs académiques que dans les milieux d'affaires et politiques. Faisant toujours l'objet de nombreux débats aussi bien au niveau national et international qu'au sein de la société civile et des entreprises, des pratiques diverses semblent toutefois émerger, allant de la production de rapports de responsabilité sociale à l'élaboration ou à l'adoption de codes de conduites, ou encore à la création de fonds de placements et d'investissements éthiques. Premier constat, l'heure n'est plus à se questionner sur la nécessité d'une régulation de la responsabilité sociale des entreprises mais bien sur la manière de réguler.

Nous tenterons de restituer de manière synthétique les réflexions, nœuds et critiques qui se sont construits tout au long de l'exploration de ce concept. Dans un premier temps, nous présenterons le problème de définition de la responsabilité sociale corporative. Bien que ce concept semble à présent largement accepté, force est de constater qu'il englobe des réalités différentes, parfois même contradictoires, selon les acteurs concernés. Dans un deuxième temps, il sera question des pratiques de responsabilité sociale corporative. À l'image de la définition, les pratiques diffèrent également, allant de l'approche volontaire sous la forme d'initiatives environnementales et sociales à l'approche institutionnalisée par le biais de la réglementation.

1-Les problèmes de la définition de la responsabilité sociale corporative

Le débat sur la responsabilité sociale corporative a émergé dans les années soixante-dix. On se rappelle d'ailleurs de l'article retentissant de Milton Friedman qui déclarait en 1970 que la seule responsabilité sociale des dirigeants d'entreprise est de satisfaire les besoins des actionnaires-propriétaires de la firme en veillant au respect des lois et des coutumes locales.

¹ Août 2002 : Les fondements théoriques et historiques de la responsabilité sociale corporative, Septembre 2002 : L'entreprise et éthique : réflexion autour de l'œuvre de Ballet et Bry, Octobre 2002 : Les codes de conduites et normes internationales, Novembre 2002 : La citoyenneté corporative, Décembre 2002 : Les rapports internationaux de responsabilité sociale corporative, Janvier 2003 : Parties prenantes et Gouvernance d'entreprise, Février 2003 : La Loi sur les nouvelles régulations et le contexte français, Mars 2003 : La déréglementation et la responsabilité sociale corporative, Avril 2003 : Les initiatives canadiennes de responsabilité sociale corporative, Mai 2003 : L'évaluation sociale et la responsabilité sociale corporative, Juin 2003 : Légitimité et responsabilité sociale corporative.

Durant les années quatre-vingt, ce débat s'est institutionnalisé autour de trois grands courants : Business Ethics, Business and Society, Social Issue Management (Gendron, 2000).

Selon la typologie de Gendron (2000), on distingue trois approches pour définir la responsabilité sociale corporative. En se basant sur des prémisses théoriques différentes et complémentaires, ces trois courants avancent tous que l'entreprise serait capable de prendre en charge le bien commun (Gendron, 2000). Tandis que la Business Ethics propose une réflexion moraliste axée sur les valeurs et les jugements normatifs et insiste sur l'idée que l'entreprise soit assujettie aux mêmes règles que les humains (Goodpaster & Mathews, 1983), la Business and Society se préoccupe de la cohésion sociale et analyse les différentes modalités de l'interface entreprise/société. Cette approche contractuelle met l'accent sur l'interdépendance existant entre l'entreprise et la société et avance qu'à titre d'institution sociale, l'entreprise doit servir la société aux risques de perdre sa légitimité sociale et de mettre son existence en jeu (Carroll, 1979 ; Preston et Post, 1975 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Finalement, la Social Issue Management traite des questions sociales comme de paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique. Moins progressiste, cette approche utilitaire se contente simplement d'avancer que *Good Ethic is Good Business* et s'apparente donc à une relecture des thèses économiques classiques à la lumière des théories de la stratégie (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995).

La typologie de Gendron (2000) a balisé notre réflexion et nous a permis de constater l'émergence de nouveaux concepts qui empruntent des postulats de ces trois courants. Selon plusieurs, le terme de responsabilité sociale corporative a conduit le débat dans une impasse et faute d'un consensus, certains auteurs proposent de nouveaux concepts «fédérateurs» : la citoyenneté corporative des entreprises (Logsdon et Wood, 2002). Pour Logsdon et Wood (2002), la responsabilité sociale corporative a apporté certaines avancées en ce qui concerne les problèmes moraux et la conceptualisation des interactions entre l'entreprise et l'environnement. Ce concept a aussi permis de prendre conscience de la puissance dont jouissaient les dirigeants d'entreprise (Logdson et Wood, 2002, p. 158). Toutefois, selon ces auteures, il n'apporte pas de références morales claires pour distinguer «le bien et le mal», d'autant plus que ce concept ne dépasse pas les problèmes liés au relativisme culturel (Logsdon et Wood, 2002, p. 157). Pour toutes ces raisons, la responsabilité sociale corporative aurait été remplacée au cours de la décennie quatre-vingt dix par la notion de citoyenneté corporative (Logdson et Wood, 2002).

Concrètement, la notion de citoyenneté corporative s'attache à la définition même de la mission de l'entreprise. Un des principes fondateurs de ce concept est qu'une fois mise au service de la résolution de problèmes sociaux et environnementaux, l'entreprise pourrait être une force de changement importante pour la société. Pour reprendre la typologie de Gendron (2000), la citoyenneté corporative emprunte des postulats aux trois courants de la responsabilité sociale corporative : elle adopte une perspective stakeholders (Social Issue Management), mais c'est à titre de citoyen et non d'entreprise qu'elle fait partie intégrante de la société (Business and Society); en définissant l'entreprise comme personne morale à

travers la notion de citoyen (Business Ethics), l'entreprise se positionne au même niveau qu'un citoyen issu de n'importe quel pays.

Comme le souligne Audet, bien qu'on assiste à une évolution dans les termes du débat sur la responsabilité sociale corporative, le courant de la citoyenneté corporative ne se conjugue pas avec un renouvellement du champ sémantique. Néanmoins, ce changement n'est pas anodin, car le concept de citoyenneté corporative est un porteur d'une logique anthropomorphique qui occulte l'immense distance qui sépare l'individu et l'entreprise en terme de pouvoir, mais aussi et surtout le fait que l'entreprise est déjà un système de rapports entre individus, et que la consacrer elle-même comme un citoyen, c'est naturaliser ces rapports intra corporatifs au sein d'une démocratie qui compte désormais deux niveaux, c'est à dire des individus et des organisations composées d'individus mis en rapports hiérarchiques.

Ainsi, on constate que les définitions en matière de responsabilité sociale corporative foisonnent et se complexifient avec l'émergence de nouveaux concepts. D'autant plus que selon le palier étatique auquel s'opère le débat, les définitions divergent. Ouellet présente les différentes initiatives qui se dessinent au sein de l'appareil politique canadien et québécois. Il apparaît que la responsabilité sociale corporative est parfois comprise en termes de gouvernance d'entreprise. C'est le cas du gouvernement fédéral canadien qui porte le thème de la gouvernance d'entreprise depuis le Rapport Dey de 1994. Là encore subsistent des confusions entre les termes de «gouvernance d'entreprise» et de «régie d'entreprise». Alors que la gouvernance d'entreprise implique selon nous une ouverture du processus décisionnel de l'entreprise à d'autres acteurs sociaux et se rapproche des pratiques de démocratie participative, la régie d'entreprise concerne le fonctionnement interne de l'entreprise et les équilibres de pouvoirs entre le conseil d'administration, le comité de direction et les actionnaires. Le gouvernement québécois, pour sa part, aborde la question de la responsabilité sociale corporative par le biais de l'investissement et des placements éthiques. Il s'interroge sur la politique d'investissements et de placements de ses entreprises publiques, notamment la Caisse de dépôts et de placements (CDP).

Même l'entreprise s'est emparée du concept de responsabilité sociale corporative. Comme le rapporte De Bellefeuille, les entreprises se dotent en grand nombre chartes et de codes éthiques pour attester de leurs conduites socialement responsables. Or la définition de la responsabilité sociale est largement subjective et diffère selon l'acteur concerné. La définition apportée par l'Entreprise Citoyenne Canada (ECC)² dans la norme *Responsabilité sociale des entreprises – ressources humaines, dons et commandites* illustre ce décalage. Bien que l'intérêt de cette norme est qu'elle définisse autant le contenu que le processus, sa définition de la responsabilité sociale corporative est toutefois réductrice : le rapport entre l'entreprise et la société se limite à une gestion progressiste des ressources humaines et aux dons et des commandites. Cet exemple illustre selon nous les visions contradictoires qui subsistent entre l'entreprise et la société civile en termes de responsabilité sociale.

² L'Entreprise Citoyenne Canada (ECC) est un cabinet de consultants à présent dissout qui a développé en 2000, à la demande de l'industrie canadienne, une norme de responsabilité sociale corporative.

Cependant, le débat sur la responsabilité sociale a pour effet d'ouvrir un espace de dialogue ou de négociation entre l'entreprise et les différents acteurs sociaux. Différentes ONG telles qu'Amnistie Internationale, Développement et Paix, le Regroupement pour l'Investissement Responsable peuvent se positionner comme parties prenantes de l'entreprise à travers ce concept et acquérir ainsi une certaine légitimité pour exprimer des attentes sociales.

Le concept de légitimité, thème fort complexe et peu développé en lien avec la responsabilité sociale, est un fondement de la responsabilité sociale corporative. Pétrin mentionne que plus l'entreprise est autonome plus elle doit se légitimer. Le débat porté par la responsabilité sociale corporative semble d'ailleurs viser les entreprises dominantes, c'est-à-dire les multinationales, alors que les entreprises de petite taille, nombreuses et tout autant concernées, paraissent oubliées par ce questionnement. Plutôt que d'être une simple contrainte, la légitimité est explorée en tant que ressource pour l'entreprise mondialisée et la responsabilité sociale corporative participe à la construction des nouvelles bases de légitimité de l'entreprise comme institution.

Malgré ces définitions hétérogènes, nous pouvons identifier deux approches en matière de responsabilité sociale corporative. La première, que l'on peut qualifier de contractuelle, cherche à encastre l'entreprise dans la société, en d'autres termes, à la définir comme partie intégrante de la société et à créer un lien entre l'entreprise et les autres acteurs sociaux. Cet ancrage pourrait s'apparenter au modèle développé par Freeman dans la théorie des stakeholders à condition que l'entreprise ne soit pas le centre du modèle. Trudeau explique que s'insérer dans le modèle stakeholders tel que conçu par Freeman, c'est avaliser la position centrale de la firme au cœur d'une micro société (*company town*) plutôt que d'avaliser l'idée que la firme est une institution centrale de notre société qui crée des rapports sociaux de pouvoir. Les acteurs sociaux sont le plus souvent porteurs de cette définition et ils demandent que l'État soit présent pour contrecarrer des rapports de pouvoirs inégaux. La deuxième approche, qui caractérise la position des entreprises, cherche plutôt à émanciper l'entreprise du reste de la société et plus particulièrement de l'État. En effet, la responsabilité sociale corporative pour les entreprises serait un moyen de s'autoréguler et d'éviter que leurs soit imposées une réglementation contraignante.

2- Les pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises

Les pratiques en matière de responsabilité sociale corporative peuvent adopter plusieurs formes, dépendamment des acteurs impliqués. Deux types d'approches peuvent être déterminés : l'approche volontaire, principalement adoptée et promue par les entreprises, les gouvernements et certaines organisations internationales et supranationales, et l'approche législative, recommandée en particulier par la société civile et certains États. Ces approches sont cependant caractéristiques de certaines régions. Ainsi, l'approche législative a été adoptée par l'Europe d'une manière générale et la France en particulier depuis plusieurs années déjà tandis que l'Amérique du Nord s'interroge encore sur de la pertinence de la législation pour l'adoption effective de pratiques de responsabilité sociale corporative, avec

cependant une préférence nettement marquée pour une approche plus participative et volontaire.

Historique des pratiques de RSE

Dans les années 1970, le rôle des multinationales ainsi que leurs implications négatives sur le plan social et environnemental ont commencé pour la première fois à faire l'objet de controverses. Les organisations internationales non gouvernementales telles que l'OIT, l'OCDE et les Nations-Unies ont alors mis en place des codes de conduite avec pour objectif de réguler les activités des multinationales. Ces codes étaient initialement coercitifs mais suite aux pressions exercées par les firmes, elles ont finalement pris un caractère volontaire et non imputable. Dans les années 1980, la globalisation des marchés accompagnée de la diminution de l'intervention gouvernementale et de la libéralisation des marchés a donné lieu à l'émergence des ONG qui ont commencé à s'exprimer au sujet des répercussions négatives des multinationales sur le plan social et environnemental (Kolk, 2002, p.10). En dépit des efforts des gouvernements et des organisations internationales, il a été impossible de rendre les codes obligatoires. Le débat a émergé de nouveau dans les années 1990; les ONG et les organisations internationales ont tenté de renouveler leurs efforts relatifs aux rapports sociaux des entreprises et à l'application de codes de conduites. À ce moment là, les multinationales ont commencé à adopter des codes de conduite et à publier des rapports sociaux et environnementaux. C'est le début de la vague des programmes environnementaux et sociaux volontaires.

L'approche volontaire

On peut distinguer trois types de codes selon l'acteur qui en assure l'élaboration : les entreprises et groupes de soutien à l'industrie (Chambres de Commerces, Associations de commerce, etc.), les organisations internationales et les groupes sociaux (Kolk & Tulder, 2001, p. 2). En 2002, 65% des 200 multinationales les plus importantes avaient un code de conduite et plus de 60% publiait un rapport sur les questions environnementales et quelques fois sociales (Kolk, 2002, p.11). Les initiatives volontaires peuvent être classifiées selon que les :

- les entreprises déterminent leurs propres objectifs, effectuent la surveillance et rédigent les rapports;
- les entreprises établissent un contrat de contrôle et de vérification avec une institution publique (gouvernement, organisation de citoyens ou ONG ou groupe activiste) et une institution privée (association industrielle ou entreprise).

La motivation des entreprises pour l'adoption de programmes volontaires est généralement double. D'une part, comme le souligne De Bellefeuille à propos des codes de conduite, les motivations de l'entreprise peuvent s'inscrire dans une stratégie de gestion des questions d'intérêt public : les entreprises considèrent une approche proactive sur les plans

environnemental et social pertinente au regard de leur stratégie compétitive. En outre, au plan organisationnel, le code d'éthique, peut représenter un élément mobilisateur des ressources humaines. Parallèlement, les entreprises craignent de voir se codifier sous forme de réglementation les attentes non satisfaites de la société civile (Bartha, 1990, Gendron, 2001).

Dans les deux cas, les programmes volontaires apparaissent comme éminemment utilitaristes. En effet, les entreprises estiment qu'il est possible, par une approche volontaire, d'améliorer le dialogue et la confiance entre l'industrie et le gouvernement d'une part et l'industrie et la société civile d'autre part. Cela permet une plus grande coopération et facilite l'obtention de bonnes indications quant à l'évolution de la réglementation. En outre, les entreprises bénéficient d'une plus grande flexibilité dans la fixation de leurs objectifs ainsi que dans la manière de les atteindre. Finalement elles ont l'opportunité d'améliorer leur image publique. Ainsi, avec la motivation d'objectifs stratégiques multiples, les entreprises présentent les programmes volontaires comme une manifestation de leur capacité accrue de responsabilisation. Elles prônent de ce fait le volontariat et non la réglementation, comme la meilleure façon de mettre en pratique la responsabilité sociale corporative.

Il est cependant important de souligner que les entreprises sont encouragées par les gouvernements vers la voie du volontarisme pour une raison principale : les programmes volontaires sont jugés plus appropriés que la réglementation notamment dans un contexte changeant et complexe; selon certains, ils permettraient la fixation d'objectifs plus ambitieux, une baisse des coûts administratifs et de mise en application et sont finalement plus rapides à mettre en œuvre que la réglementation. C'est ainsi que, comme l'indique Belem, la croissance en importance des approches volontaires est concomitante au phénomène de déréglementation qui se manifeste par un allégement croissant des normes réglementaires.

La mise en pratique volontaire des principes de responsabilité sociale corporative est essentiellement représentée par la perspective nord américaine, plus spécialement canadienne. Au Canada, le gouvernement est en phase de réflexion et de consultation relativement à la pertinence d'une réglementation en matière de responsabilité sociale. Plusieurs rapports ont été publiés à cet effet : il s'agit du Rapport Saucier en 2001 visant essentiellement la gouvernance d'entreprises et du Rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation en 2002 ayant plus particulièrement trait à la responsabilité des entreprises à l'endroit des parties prenantes. Ces deux rapports déconseillent fortement la réglementation en matière de responsabilité sociale corporative même s'ils estiment qu'elle est la plus efficace. En effet, comme le rapporte Ouellet, il n'est pas possible ni souhaitable d'implanter la responsabilité sociale par la seule contrainte légale bien que la réglementation représente le moyen le plus efficace d'atteindre des objectifs sociaux d'envergure. Au niveau Québécois également, l'heure est à la réflexion; un document de consultation portant sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable a été publié en 2002. À la suite de ce rapport, le gouvernement

a mandaté la Caisse de dépôts et placements pour la mise en place d'une politique d'investissements dans les entreprises socialement responsables.

L'approche volontaire n'est cependant pas sans susciter des tensions entre les acteurs. Ainsi, selon Ouellet, alors que les ONG et les syndicats mettent de l'avant des mesures coercitives, le patronat préconise des mesures volontaires. Ainsi, plusieurs entreprises ont adopté au Canada des codes de conduites ainsi que des normes. Le constat général est l'existence d'un biais environnemental dans les rapports RSE. On observe en effet un nombre plus important de rapports sur les pratiques environnementales, généralement soumises à une réglementation contraignante en la matière, que sur les pratiques sociales. Ce fait vient mettre en lumière l'impact de la réglementation sur l'efficacité des programmes volontaires. Les entreprises soulignent cependant la difficulté relative à l'évaluation des questions sociales. Selon les firmes KPMG et Stratos, le *reporting* constitue la pratique la plus courante en matière de responsabilité sociale corporative. Ainsi, l'évaluation des pratiques de responsabilité sociale corporative s'appuie essentiellement sur l'analyse de rapports publiés. Ce constat pose alors deux questions : celle de la vérification et donc du lien entre les rapports publiés et les pratiques, et celle du choix des indicateurs, conditionné par la conception de la RSE, donc de sa définition. La question de la vérification se pose avec acuité parce qu'elle permet aux programmes volontaires d'avoir un meilleur impact mais également de réduire l'utilisation stratégique qui peut en être faite. Selon Ouellet, toujours, les entreprises semblent opter pour des indicateurs reflétant une vision étroite de la responsabilité sociale alors que les organismes consultatifs étatiques lancent des pistes de réflexion menant à un questionnement beaucoup plus large.

Au niveau international et supranational en effet, plusieurs initiatives d'application volontaire ont été promues. C'est le cas des normes de l'OIT relatives à la RSE, des principes de l'OCDE concernant le gouvernement d'entreprise, du projet de norme en RSE de ISO, du système EMAS développé par les pouvoirs publics européens, et du GRI proposé par l'ONU. À ces initiatives n'est cependant associé aucun pouvoir de coercition. Seul le système EMAS comporte des exigences en matière de performance environnementale. L'élaboration de codes au niveau international, même d'application volontaire, pose certaines inquiétudes comme l'universalité d'un code de conduite, compte tenu des différences culturelles.

Ainsi, l'approche volontaire ne constitue pas l'option privilégiée au plan international; c'est ce qui ressort du cas européen, spécifiquement français, où la réglementation en matière de responsabilité sociale corporative remonte à déjà plusieurs décennies.

L'approche institutionnelle

La France a adopté, depuis 1978, une loi soumettant les entreprises à l'élaboration d'un bilan social adressé au Ministère du travail. Ce bilan contient des informations quantifiées sur les effectifs, les politiques de rémunération, les dépenses en matière de formation, la pyramide des âges, la diversité homme/femme selon les catégories, les grades dans l'entreprise etc.; ce

n'est cependant pas un document public. En outre, la structure du bilan social date d'il y a 20 ans et n'a pas fait l'objet d'une mise à jour ou d'une adaptation des indicateurs sociaux qui y figurent. D'une manière générale, les entreprises n'incluent pas ce bilan dans leurs rapports annuels et les données fournies au Ministère ne sont pas colligées. En outre, le constat qui a été fait est un manque d'incidence de la loi, particulièrement l'absence d'impact du bilan social sur les comportements des acteurs. Suite à cet « échec », le gouvernement français a mis en place en janvier 2003 la Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRÉ) et son article 116 qui constraint les entreprises françaises cotées en bourse à soumettre un rapport annuel indiquant l'impact social et environnemental de leurs activités. Cette nouvelle loi soulève cependant des réticences de la part des compagnies françaises. Bien qu'elle ne soit pas contraignante, les entreprises ont exercé un lobby dans le but d'obtenir son retrait ou minimalement, un délai dans l'application de l'article 116. L'application de cette loi devrait permettre la promotion de l'utilisation de la grille du GRI pour les fins de *reporting*. Malgré leur routine préalable de l'élaboration de rapports sociaux, les entreprises françaises sont peu nombreuses à ce jour à satisfaire aux exigences de la nouvelle loi; en outre, des réticences face à la loi NRÉ et son article 116 se font fortement sentir à travers un lobby exercé par les entreprises. Selon Maurais, les entreprises s'opposent à cette nouvelle réglementation et mettent en évidence les impacts négatifs de la législation tout en prônant les bienfaits des mesures volontaires. Pour ces dernières, la législation est perçue comme une contrainte, qui une fois appliquée, peut nuire à la réputation de plusieurs. De plus, les entreprises stipulent qu'une diminution de la compétitivité peut découler des coûts d'application de ces mesures législatives. Les firmes penchent donc clairement en faveur de dispositions volontaires.

La tendance à la réglementation s'étend également au niveau européen avec la tentative de la Commission européenne de légiférer en matière de responsabilité sociale corporative. Une consultation réalisée à cet effet montre cependant qu'il n'y a aucune convergence de point de vue entre les différentes parties prenantes sur les questions de responsabilité sociale de l'entreprise. On peut donc conclure de ces deux exemples que la réglementation en matière de RSE est très peu acceptée par les entreprises et à la limite rejetée quand ces dernières en ont le pouvoir.

Malgré la tendance de plus en plus volontaire, certains estiment que le développement des pratiques de responsabilité sociale pourrait s'institutionnaliser. Les pratiques pourraient être interprétées comme un processus de formation du droit et assimilées à l'émergence d'un droit coutumier.

Mais la réglementation, sera-t-elle suffisante ? La réponse donnée par M. Pasquero lors d'un des séminaires nous semble une piste de réflexion à retenir.

« Il reste l'éthique en fait pour transformer les individus. Quand le marché échoue, quand la réglementation échoue il reste plus que les individus et à ce moment-là la question qui se pose c'est, elle est assez vaste, est-ce que la responsabilité sociale peut s'institutionnaliser non pas à travers le marché, non pas à travers la contrainte sociale mais à travers les acteurs?».

Cette réflexion nous conduit à adresser le problème de la formation des gestionnaires d'entreprise en matière de responsabilité sociale corporative. Les écoles des sciences de la gestion ont un rôle important à jouer pour la prise en compte du social dans la gestion de l'entreprise. Certains participants se sont par ailleurs questionnés sur l'impact de la structure et de la finalité organisationnelles de l'entreprise sur la conduite des gestionnaires.

3- Conclusion

Autant les définitions sont hétérogènes, autant les pratiques diffèrent selon les acteurs. La responsabilité sociale corporative semble de ce fait constituer un concept largement accepté et intégré par les acteurs mais dont une définition commune et une pratique homogène n'est pas en œuvre et n'est pas même souhaitée. Cette tendance se manifeste par l'abondance des initiatives volontaires. Ces dernières connaissent cependant des lacunes, notamment au niveau de la vérification et la réglementation ne semble pas constituer la solution, en témoigne l'exemple français. Il semble donc que l'appropriation du concept par les acteurs puisse représenter le point d'ancrage de la mise en œuvre effective d'une responsabilité sociale corporative basée non pas sur des motivations utilitaristes mais plutôt sur une redéfinition du rôle de l'entreprise en tant qu'institution sociale. L'acceptation de ce rôle par l'entreprise passe, selon Touraine, par un processus conflictuel entre les acteurs, perpétuellement en cours et participant à la production de la société.

Références

Kolk, & Tulder. 2002. "Child labor and multinational conduct: A comparison of international business and stakeholder codes" *Journal of Business Ethics*; Vol 36 No 3 pp. 291-301

Kolk, Ans. Et al. 1999. « International Codes of conduct and corporate social responsibility : can transnational corporations regulate themselves ? » April 8 *Transnational corporations* pp. 143-180

Logdson et Wood. 2002. «Business Citizenship: from domestic to global level analysis». *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no 2, pp. 155-187

Regard sur les fondements théoriques de la responsabilité sociale corporative

Jenny Desrochers³

Les participants au premier séminaire scientifique de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable se sont penchés sur l'historique et les fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise. Leurs discussions et leurs débats ont été inspirés par les écrits de six auteurs, soit : Goodpaster et Matthews (1983); Freeman (1984); Wood (1991), Jones (1996) et Gendron (2000).

Dans un premier temps, une présentation des textes a permis d'alimenter la réflexion et les échanges tout au long de la rencontre, et a donné lieu à des commentaires, des interrogations et des critiques.

Retenant la classification proposée par Gendron (2000), les participants se sont entendus sur le fait que certains des auteurs sélectionnés appartiennent à trois courants de pensée qui ont contribué à la montée du discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise depuis 15 ans : ces courants sont : *Business Ethics* (Goodpaster et Matthews, 1983), *Business and Society* (Wood, 1991) et *Social Issues Management* (Freeman, 1984).

La progression du discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas tant liée à l'érosion de l'image du marché auto-régulateur qu'à l'abandon d'une conception fonctionnaliste de la société marquée par une étanchéité entre les sphères de l'action sociale.

De nouveaux courants de la responsabilité sociale de l'entreprise, tels que l'économie sociale et environnementale, s'interrogent sur les fondements de la gouvernance de l'entreprise. Mais plusieurs auteurs des courants centraux de la littérature, tels que Carroll et Preston, ne remettent pas en question les fondements-mêmes du modèle de l'économie capitaliste. Ces derniers essaient plutôt de réintégrer au modèle les externalités négatives créées par les entreprises aux dépens de la société.

Le texte de Jones a suscité beaucoup de commentaires, notamment en raison du fait qu'il était à la fois convaincant, et sans issue. À partir d'une approche marxiste-institutionnaliste, Jones présente une critique du concept de responsabilité sociale corporative, concept qui, selon lui, ne serait pas viable. Les propos de Jones (1996) forcent à se questionner sur les mesures de changement à mettre en œuvre pour appliquer le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise. En réponse à ces inquiétudes, certains intervenants ont soulevé la possibilité de laisser la notion de responsabilité sociale à l'extérieur de l'entreprise afin que la société se l'approprie et devienne l'instigatrice des changements institutionnels, juridiques et réglementaires qui obligent l'entreprise à modifier son comportement social. En ce sens, il

³ Nous tenons à remercier Marie-Lou Ouellet pour ses précieux commentaires.

semble que des partenariats émergent entre les divers acteurs sociaux (groupes d'intérêts, groupes religieux, investisseurs éthiques, etc.). Bien que leur logique soit différente, ces acteurs décident de s'allier pour développer des moyens qui poussent les entreprises à être plus responsables à l'égard de la société. L'un de ces moyens est l'activisme actionnarial, à travers lequel des groupes de pression utilisent un statut d'actionnaires pour s'asseoir à la même table que les entreprises et parler leur langage dans des termes qu'elles doivent entendre, c'est-à-dire des termes financiers.

Dans le même ordre d'idées, certains participants ont suggéré que le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise s'inscrit dans un modèle de gouvernance plus large auquel doivent prendre part à la fois les entreprises, la société civile et l'État. Ce dernier doit intervenir et appuyer les entreprises socialement responsables afin qu'elles ne soient pas défavorisées par rapport à celles qui ne le sont pas.

Par ailleurs, il semble y avoir un clivage entre la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise énoncée par les entreprises et les gestionnaires, qui l'associent à la notion de volontariat, et celle proposée par les organisations non-gouvernementales (ONG), qui la perçoivent davantage comme un cadre institutionnel de réglementation et de normes. En ce sens, les participants ont observé que le fait de limiter la responsabilité sociale de l'entreprise aux mesures volontaires mises en oeuvre par les entreprises est réducteur des enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Certains intervenants craignent que la responsabilité sociale de l'entreprise ne soit qu'un exercice de relations publiques dont le principal objectif est de maximiser les profits. Ainsi, on observe que les entreprises tentent de détourner et de masquer le discours de la rationalité économique, qui est moins bien perçu par la société, par celui de la responsabilité sociale de l'entreprise. Or, les entreprises qui veulent plaire aux différents groupes d'intérêts, de plus en plus nombreux, adoptent subtilement un discours en faveur de la responsabilité sociale. Toutefois, les participants ont remarqué qu'il existe deux types de discours ou de comportement liés à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il y a les entreprises qui, depuis les tous débuts de leur création, optent de manière fondamentale pour un comportement socialement responsable. Ce comportement proactif se reflète dans leurs modes de production et de transformation, leurs conditions de travail, etc. D'autres entreprises se comportent de manière responsable en réaction à la tendance qui suggère que la responsabilité sociale de l'entreprise est une bonne façon de plaire aux groupes d'intérêts, aux ONG, aux employés, aux consommateurs, à la communauté, etc. On dira alors que ces entreprises procèdent à une bonne gestion de leur image et des questions d'intérêt public (social issue management).

Ceci a amené les participants à poser la question : « Mais en fin de compte qu'est-ce que la responsabilité sociale de l'entreprise finalement ? ». Certains ont dit qu'elle fait référence à l'équité de tous les acteurs, et non seulement à l'intérêt des actionnaires, dans le fonctionnement de l'entreprise. D'autres ont avancé qu'elle est liée à la pertinence d'un projet productif élaboré en regard des besoins qui émergent de la société. Par ailleurs, en lien avec le courant *Business Ethics*, certains intervenants ont affirmé qu'il est dangereux de

percevoir l'entreprise, qui est une structure institutionnelle au sein de laquelle on hiérarchise des comportements sociaux, comme étant une entité, un sujet et même, une personne dotée de moralité.

Pour conclure, les participants se sont entendus pour dire qu'on assiste à un réel apprentissage organisationnel. Les mentalités sont en train de changer ; les discours tendent à évoluer. Néanmoins, il faut distinguer la poudre aux yeux, la gestion de l'image, l'exercice de relations publiques, de ce qui se passe concrètement dans les faits. En ce sens, on sent qu'il y a des acteurs qui se mobilisent pour aller au-delà du système réglementaire pour proposer leurs propres moyens d'actions (normes, codes de conduite, campagnes de boycott, etc.) visant à inciter les entreprises à être plus socialement responsables.

Participants au séminaire portant sur l'historique et les fondements théoriques de la responsabilité corporative, août 2002.

Yves Blanchet, Udm

Emmanuelle Champion, UQÀM

Stéphane de Bellefeuille, UQÀM

Jenny Desrochers, UQÀM

Corinne Gendron, UQÀM

François Labelle, UQÀM

Manon Lacharité, UQÀM

Alain Lapointe, UQÀM

Julie Rondeau, UQÀM

Marie-France Turcotte, UQÀM

L'entreprise et l'éthique : réflexion autour de l'œuvre de Ballet et Bry

Leslie Kulus⁴

Un séminaire portant sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise a été organisé par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable le vendredi 13 septembre, afin de faire le point sur une littérature abondante, et de développer un pôle et des éléments de réflexion par le biais de discussions autour de textes choisis. Ce séminaire fut le lieu d'une réflexion collective et pluridisciplinaire sur les fondements, les causes et les conséquences du débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise, et ce à partir de trois types de contributions : une présentation par Jérôme Ballet, auteur d'un ouvrage récent sur l'entreprise et l'éthique, une présentation de quelques textes en lien avec l'ouvrage, et un débat.

Invité dans le cadre du lancement de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Jérôme Ballet a présenté son ouvrage, *L'entreprise et l'éthique*, coécrit avec Françoise de Bry, qui se penche sur la problématique du questionnement éthique de l'entreprise par l'analyse d'un certain nombre de questions fondatrices de la responsabilité corporative. Cette contribution externe a permis de lancer les réflexions et de formuler un cadre de référence pour structurer les discussions sur la problématique du séminaire.

La deuxième partie du séminaire fut consacrée à la présentation de quelques textes se situant en dialogue avec l'œuvre de Ballet et de Bry. Les grilles d'analyses développées dans ces textes ont contribué à alimenter le débat en illustrant plus précisément les thèmes suivants :

- ✓ Les grandes transformations des deux modèles capitalistes « rhénan » et « néo-américain » selon trois niveaux d'analyse - macroéconomique, méso-économique et micro-économique – permettant de comprendre l'émergence et les fondements du concept de la responsabilité sociale (Michel Albert, 2000) ;
- ✓ La responsabilité sociale analysée sous l'angle sociologique des rapports sociaux (Anne Salmon, 2001) ;

Dans un troisième temps, les participants ont effectué un tour de table qui a précédé les débats. Cette synthèse vise à souligner les éléments marquants de ces débats et des présentations qui précédaient.

⁴ Nous tenons à remercier Gisèle Belem pour ses précieux commentaires.

1- Les perspectives de la responsabilité sociale dans l'œuvre de Ballet et De Bry

En vue d'alimenter le débat et de mettre à contribution les pistes de recherches soumises par l'équipe de chercheurs de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Jérôme Ballet n'a pas repris la structure de son livre et a plutôt choisi d'adapter sa présentation selon une structure logique en lien avec les attentes des participants, issus de champs disciplinaires variés.

La première section de l'œuvre de Ballet et de Bry porte sur l'histoire des relations entre l'entreprise et l'éthique, vue par les auteurs comme une forme de paternalisme. Par la suite, les auteurs exposent leur conception de la responsabilité sociale des entreprises ; la notion de responsabilité serait liée à la notion de personne. Mais la relation entre personne et responsabilité ne suffit plus. La responsabilité est alors liée à deux caractéristiques : le *pouvoir-sur* et *l'intentionnalité*. Les auteurs proposent une grille d'analyse pour apprécier la responsabilité de la firme selon trois niveaux : les actions de la firme, les conséquences de ces actions, et l'intention de l'action. Cependant, les difficultés rencontrées lors de l'analyse de ces différentes étapes ne permettent pas de les utiliser comme critères d'évaluation. Enfin, les auteurs tentent de fournir leur propre modèle de responsabilité fondé sur la structure de l'intention. Une telle définition de la responsabilité nécessite l'élaboration d'une structure de préférences et l'analyse des éléments qui la composent afin de vérifier leur compatibilité.

Les interrogations des auteurs

Dans une première partie, Jérôme Ballet a illustré le contexte du débat et le questionnement auquel l'ouvrage tentait de répondre. Pendant longtemps, le monde des affaires s'est focalisé sur la notion de profit comme unique finalité de l'entreprise, si bien que cet engouement pour l'intégration du facteur humain dans la sphère privée suscite de nombreuses controverses. En France, la notion de responsabilité sociale s'exprime à travers de nouveaux concepts, tels que la « citoyenneté des affaires » ou encore l'« entreprise citoyenne ». Mais cette nouvelle terminologie en vogue implique-t-elle une transformation conceptuelle et opérationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise ? Pour répondre à cette question, les auteurs ont examiné les fondements et les critères de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui ont progressivement disparu du débat et dont certaines questions restent encore en suspens. Cette résurgence de l'éthique corporative dans un système économique de libre marché répond à une nécessité qui ne semble pas évidente. Par conséquent, les auteurs proposent de souligner les difficultés de définir une responsabilité sociale pour l'entreprise, et présentent dans la troisième section de l'ouvrage leur propre conception de l'agir éthique de l'entreprise.

Les dimensions stratégique et politique de la réflexion éthique

Dans une première partie, les auteurs ont cherché à savoir si l'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise était nouvelle, soulignant l'évolution des rapports entre éthique et économie sur une longue période. La question de la responsabilité sociale de l'entreprise a été analysée à partir du 20^{ème} siècle pour mettre en évidence une forme particulière de responsabilité : le paternalisme. Influencé par le catholicisme social, cette doctrine suppose

des institutions capables de prendre en charge le salarié de sa naissance jusqu'à sa mort, mais instaure également une culture dont le système de valeurs et de croyances procure un sentiment d'appartenance à ses membres. Ce bref exposé historique sur le paternalisme permet de tisser des liens entre l'éthique et l'entreprise, et souligne le caractère atemporel, stratégique et politique de la responsabilité sociale.

D'autre part, le degré d'implication de l'entreprise dans la société dépend du contexte extérieur dans lequel elle évolue. Par exemple, le concept de paternalisme est remis en cause avec la naissance de l'État-providence et l'accroissement du rôle du syndicalisme conjugué au socialisme en France. L'entreprise se désengage face à sa responsabilité lorsque l'État décide de prendre en charge les revendications sociales, et inversement, elle reprend un rôle central lorsque le politique lui confie cette mission, comme en France à l'heure actuelle. Soumises à de nombreuses incertitudes et sous la pression de facteurs dynamiques provenant de son environnement, la grande entreprise contemporaine se complexifie et ne peut désormais plus s'appuyer exclusivement sur une culture implicite pour maintenir une cohésion au sein de l'organisation. La dimension éthique devient un véritable défi pour les dirigeants, et illustre l'engouement actuel des multinationales pour la réflexion éthique.

Les contributions du champ philosophique favorisées par les auteurs

La réflexion éthique appliquée à l'entreprise nécessitait une exploration des théories développées en sciences de la gestion. Les modèles proposés par ce champ disciplinaire ont néanmoins orienté les auteurs vers une approche philosophique permettant un renouvellement du questionnement que pose l'éthique à l'entreprise. Si le questionnement social de l'entreprise existe depuis fort longtemps, les problématiques actuelles ont certainement modifié le débat. C'est pourquoi Ballet et de Bry ont entrepris une recherche large sur l'éthique issue de la philosophie afin de vérifier la pertinence des définitions de la responsabilité issues de ce champ disciplinaire et leur adéquation possible avec les problématiques actuelles.

L'analyse historique du débat philosophique sur la responsabilité met en évidence une transformation majeure du concept de responsabilité au cours du 20^{ème} siècle, qui permet de repositionner le concept sous un angle nouveau et d'apporter des éléments de réponse aux problématiques actuelles. En effet, la philosophie contemporaine de Jonas ou Levinas qui avance l'idée qu'*on est responsable tout simplement parce que les autres existent* renverse la perspective traditionnelle de Kant où *l'on est responsable parce qu'on est libre*. Dans un contexte économique de libre-échange, l'approche philosophique traditionnelle limite fortement la capacité de l'entreprise à être responsable, et par conséquent la légitimité de mesurer l'impact de ses actions sur la société. En revanche, l'approche philosophique contemporaine permet d'aborder le débat sur la responsabilité des entreprises d'un point de vue institutionnel : l'entreprise est responsable car elle peut être considérée comme une institution ayant un impact sur autrui. Finalement, le champ philosophique adopté par les auteurs permet de soulever la question de la responsabilité collective d'une façon globale et de confronter ce questionnement au discours économique.

Le commerce équitable comme exemple concret d'application de la responsabilité sociale

Dans la troisième section de l'ouvrage, le concept de commerce équitable est rapidement évoqué. Cette forme de commerce alternatif s'insère dans un ensemble très vaste d'initiatives en faveur de relations économiques internationales responsables et durables. L'entreprise doit soutenir le mouvement de conscientisation des consommateurs du nord en intégrant dans sa vision stratégique deux niveaux de responsabilité : d'une part, informer et sensibiliser les consommateurs sur la qualité des produits offerts, mais aussi s'interroger sur les conséquences à long terme de ses outputs. Finalement, les entreprises ont la responsabilité sociale d'éduquer le consommateur.

2. Points de vue complémentaires

Éthique et culture : les divergences de la vision européenne et américaine

Mettant en perspective les différentes formes de capitalisme et l'interventionnisme de l'État à l'échelle macroéconomique, l'article de Michel Albert⁵ permet de comprendre l'émergence du concept de responsabilité sociale et sa transformation au gré de l'évolution capitalistique selon des logiques propres à chaque nation. L'auteur illustre par la même occasion le manque de convergence des différentes thèses relatives à cette notion. Ce texte incite à plusieurs réflexions.

La perception du débat sur la responsabilité sociale des entreprises est différente selon le paradigme propre à chaque contexte culturel. D'un point de vue historique, le débat sur l'éthique a tout d'abord émergé aux États-Unis, remettant en cause l'idéologie capitaliste basée sur une autorégulation de l'activité économique. En Amérique du Nord, le désengagement de l'État suscite un débat qui tend vers l'institutionnalisation des concepts éthiques. Dans le cas de l'entreprise Enron par exemple, les dirigeants ont exploité des imperfections du système comptable établi. La vision américaine prône davantage un encadrement législatif capable de contrôler l'opportunisme des acteurs et le phénomène d'asymétrie d'information. D'ailleurs, cette perspective fait référence à la théorie des coûts de mandat et aux concepts de « moral hazard » et « adverse selection ».

En revanche, le courant éthique est apparu beaucoup plus tard en Europe, dans les années 80, lors de l'effritement du rôle social de l'État, et ce pour répondre aux attentes de nombreux mouvements sociaux économiques qui n'hésitaient pas à remettre en cause le système. A cette époque, la dérégulation de l'activité économique renforça la compétitivité des entreprises, si bien que le concept de responsabilité apparut comme une conséquence du risque lié à la liberté d'entreprendre. Finalement, la montée de la concurrence soulève une telle distension des modes de régulation qu'elle devient un mode de contrôle social dans les entreprises.

⁵ Albert, Michel. « Capitalisme global : Facteurs et dynamiques d'évolution». *Gouvernance Revue Internationale*, 2000, vol. 1, no 1, pp. 44-51.

Réduire l'éthique à un outil de management : quel danger?

L'article de Anne Salmon⁶ souligne la tentative d'instrumentalisation de l'éthique par le milieu des affaires et sa réticence à répondre au véritable questionnement éthique et social de l'entreprise. L'auteure illustre le concept de responsabilité sociale par l'expression « économisation de la morale» : la société se dirigerait vers une éthique d'adaptation au lieu d'établir une éthique en vue de répondre au bien commun. Par conséquent, une piste de réflexion sur la comparaison entre le discours des entreprises et la réalisation de leurs actions concrètes reste encore à établir.

Débat : quelques éléments issus des interventions

La réflexion éthique au sein d'une controverse médiatique

Dans un contexte socio-économique agité par les scandales financiers de grandes firmes américaines, la résurgence du débat sur la responsabilité sociale illustre un besoin évident et urgent d'éthique, au cœur d'enjeux considérables : intérêts privés versus intérêts publics, droit des entreprises versus droit public international, etc.

Une éthique en gestion ?

Le concept même de responsabilité sociale corporative visant à réaliser des objectifs sociaux et politiques, semble aller à l'encontre de la finalité de l'entreprise capitaliste et du système dans lequel elle évolue. Mais dans un contexte où les institutions régulatrices ne sont plus en mesure de prendre en charge les intérêts du citoyen, les revendications sociales s'adressent désormais à l'entreprise privée. Cet acteur social influent doit désormais entamer une démarche éthique et assumer pleinement sa responsabilité sociale dans le cadre de l'intérêt commun.

Pour assumer pleinement son rôle, Ballet et de Bry suggèrent que l'organisation entame une démarche éthique et sélectionner à partir d'une structure de préférence (ou hiérarchie), les valeurs qui lui permettront de réaliser des actions responsables.

En définissant des règles de fonctionnements minimales, le principe de précaution pourrait éventuellement mettre en évidence les mécanismes révélateurs des effets des actions, et ainsi pousser les entreprises à adopter des outils intégrés au système de gestion de l'entreprise permettant l'évaluation de leur responsabilité sociale par rapport à leur environnement.

Cette réflexion éthique en entreprise doit également permettre de développer des systèmes de gouvernance afin de s'assurer de la légitimité des objectifs et des actions poursuivis par les dirigeants.

⁶ Salmon, Anne. 2001. *L'éthique de l'entreprise, une dénégation du politique*. Forum de Delphes Mondialisation et coopération internationale Séminaire sur les fondements idéologiques et culturels de la "mondialisation économique" (Paris,25 juin 2001) :http://perso.wanadoo.fr/forum.de.delphes/Forum_de_Delphes_66.html, 11 p.

La théorie des parties prenantes

L'approche du concept de responsabilité en sciences de la gestion restreint le débat, notamment à travers la théorie des parties prenantes ou « stakeholders ». Cette théorie permet d'analyser la performance sociale de l'entreprise, à travers ses motivations, ses actions et l'évaluation de ses actions. Si l'organisation souhaite instaurer une éthique organisationnelle dans le but de réaliser ses objectifs, le courant de la responsabilité sociale suppose plutôt une pénétration en profondeur des systèmes de management de l'entreprise afin de modifier les comportements à tous les niveaux de responsabilité. Mais pour mener à bien ce changement et instaurer une stratégie adaptée, il est nécessaire de comprendre les relations de coopération de l'entreprise avec son environnement social. En effet, comment déterminer qui sont les parties prenantes et jusqu'où doit s'étendre la responsabilité de l'entreprise face à ces acteurs sociaux?

En présentant une vision systémique des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement, la théorie des parties prenantes offre un cadre d'analyse attrayant car elle permet de comprendre comment l'entreprise peut s'ajuster pour répondre à ses objectifs organisationnels et aux intérêts de chaque acteur social. L'éthique de l'entreprise et celle des parties prenantes sont compatibles dans la mesure où ces acteurs coexistent. Néanmoins l'aboutissement à un consensus unanime des différents acteurs impliqués est difficilement réalisable, notamment lorsque les parties prenantes sont nombreuses et diversifiées. D'ailleurs, les travaux de Marie-France Turcotte sur les parties prenantes illustrent les difficultés relatives aux enjeux de l'éthique de la discussion. Quelle règle de fonctionnement des discussions peut-on adopter pour satisfaire l'ensemble des parties prenantes ?

Une réponse organisationnelle à un questionnement institutionnel

Le débat actuel sur la responsabilité sociale des entreprises est mal orienté, car le discours du milieu des affaires ne permet pas de répondre adéquatement à la problématique de la responsabilité sociale corporative. En effet, afin d'éviter une réglementation trop contraignante qui leur ferait perdre leur autonomie, les dirigeants d'entreprise reculent l'échéance d'une éthique institutionnalisée représentée par les lois. Face à un cadre juridique peu coercitif, les initiatives des nouveaux mouvements sociaux économiques se révèlent des facteurs de changements dans de nombreux secteurs économiques, et poussent les entreprises à devenir éthiques.

L'intégration de l'éthique dans l'entreprise : un outil au service de l'entreprise?

Le degré de liberté d'action auquel fait face le dirigeant dans ses décisions stratégiques nécessite des interrogations éthiques capables de susciter une opinion personnelle limitant de fait sa marge de manœuvre. En formalisant l'éthique à travers des outils pratiques dans les entreprises, les dirigeants peuvent instaurer un cadre de référence afin d'orienter en permanence l'action.

Mais comment peut-on traduire une éthique des valeurs dans le quotidien de l'entreprise ? Citons l'exemple d'une méthode utilisée par des dirigeants pour auto-évaluer le caractère

éthique de leur décision. L'analyse de plusieurs éthiques philosophiques a permis de soulever quatre questions majeures de différentes natures, permettant de juger du caractère éthique d'une décision :

- Question utilitariste : Est-ce que ma décision tend à maximiser un phénomène?
- Questions déontologiques : Est-ce que je respecte les droits d'autrui ? Est ce que l'impact de mon action sera respectable et juste pour autrui?
- Question en rapport avec la sollicitude : Les conséquences de mon action seront-elles positives ou négatives pour le bien-être de la personne qui sera affectée?

Pour que la décision ou l'acte soit considéré comme éthique, les quatre critères doivent en théorie être respectés. Mais si la décision soulève une seule réponse négative, alors l'acte ne pourra être considéré comme éthique que si le dirigeant est capable de justifier son choix en public. Il semblerait que cette méthode ait fait ses preuves dans le milieu corporatif, puisque certaines firmes de consultation proposent ce type d'outil managérial. Ces tentatives de formalisation de l'éthique par des outils organisationnels intégrés aux processus de décision visent à aborder concrètement les problèmes internes et externes à l'entreprise, et constituent en soi une démarche positive vers de réels changements organisationnels.

Le questionnement éthique à l'échelle institutionnelle

L'ouvrage porte bien son titre, car il s'agit effectivement d'une réflexion sur l'éthique de l'entreprise. Or, on peut se demander si l'éthique, c'est à dire la réflexion éthique au sens philosophique, est le bon outil pour se pencher sur les problématiques actuelles. En fait, le questionnement éthique de l'entreprise renvoie d'abord et avant tout à sa responsabilité sociale. Il est donc nécessaire de mettre en évidence les interdépendances et la diversité des relations entre acteurs économiques, mais aussi de positionner le concept d'éthique et de responsabilité sociale dans un contexte institutionnel qui permette de tracer les frontières de la responsabilité sociale corporative, et de situer l'entreprise dans un contexte socio-politique dynamique. Il est plus pertinent de s'interroger sur l'éthique de l'entreprise à travers la sociologie, qui permet de rendre compte des philosophies sous-jacentes de chaque acteur social. Ainsi, le questionnement sur la responsabilité sociale nécessite un cadre intégré de sociologie et de philosophie.

Les perspectives du commerce équitable

Ce type de commerce basé sur des valeurs en contradiction avec celles prônées par certaines institutions commerciales internationales, offrent de nouvelles perspectives commerciales et stratégiques fort prometteuses ; représentant un potentiel important au plan économique, le commerce équitable pourrait se déployer graduellement et remplacer à long terme le commerce conventionnel. Cependant, ce créneau attrayant attire également des firmes multinationales qui utilisent abusivement les concepts d'équité développés par les organisations de commerce équitable. Ces stratégies de récupération pourraient à long terme discrépiter cette nouvelle initiative aux yeux des consommateurs, d'où la nécessité de

rationaliser ces pratiques par une coordination politique des différents acteurs engagés dans le réseau du commerce équitable.

Conclusion

L'ouvrage de Jérôme Ballet, *L'entreprise et l'éthique*, apporte une réflexion philosophique sur l'entreprise, permettant d'interroger sa finalité dans le contexte actuel. Les revendications sociales ont conduit l'entreprise à s'interroger sur ses valeurs et à intégrer le facteur humain dans son mode de gestion. L'éthique apparaît donc comme un outil d'aide à la décision pour satisfaire l'ensemble des acteurs sociaux.

Cependant, les auteurs proposent une réponse philosophique à une problématique davantage institutionnelle. Le débat philosophique se référant à la philosophie de l'intention et à la philosophie de l'action ne permet pas d'éclaircir la problématique du questionnement éthique et social de l'entreprise.

En effet, le domaine de l'éthique renvoie à des débats sur la notion d'entreprise citoyenne, le respect des droits du travail, la lutte contre la corruption, etc où celle-ci est définie comme une institution sociale multidimensionnelle –et non comme une personne- soulevant des enjeux sociaux auxquels le questionnement philosophique ne peut répondre adéquatement.

D'autre part, certains éléments de réponse forts pertinents en gestion n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie, tels que les enjeux de l'éthique en entreprise, les différentes méthodes envisageables pour aborder les problèmes éthiques en entreprise, etc. Ce séminaire sur l'éthique en entreprise suscite des interrogations ouvertes et non statiques, d'où la difficulté d'établir un consensus unanime pour tous. Cet attribut permet d'expliquer l'attraction croissante de ce domaine de recherche par différents champs disciplinaires.

Participants au séminaire portant sur l'entreprise et l'éthique : l'œuvre de Ballet et Bry, septembre 2002.

Emmanuelle Champion, UQÀM
Stéphane de Bellefeuille, UQÀM
Kim Francoeur, Kpmg
Corinne Gendron, UQÀM
Amparo Jimenez, UQÀM
François Labelle, UQÀM
Manon Lacharité, UQÀM
Alain Lapointe, UQÀM
Jean Pasquier, UQÀM
Julie Rondeau, UQÀM
Marie-France Turcotte, UQÀM

Les enjeux entourant l'adoption, l'implantation et le contrôle des codes de conduite et des normes internationales

Stéphane de Bellefeuille⁷

Dans le cadre du troisième séminaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable portant sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, Le 25 octobre dernier, nous nous sommes attardés aux codes de conduite et aux normes internationales. Afin d'alimenter les discussions, deux synthèses, portant sur les textes proposés, ont été présentées aux participants. La première présentait une caractérisation des codes de conduite et des normes internationales et questionnait la portée de ces codes en tant que régulateurs potentiels. La deuxième synthèse s'intéressait plus particulièrement à l'industrie du textile et aux nombreuses implantations des codes de conduite par les entreprises transnationales. Le débat qui a suivi a aussi été alimenté par les textes de Hepple (1999), Kolk (1999), Laric, Compa (1996), O'Rourke (2000) et Connor (2000). Le texte de Laric, « No illusions against the global cosmetic SA 8000 » est probablement celui qui a le plus suscité le débat : ce texte remet en cause la crédibilité et le bien fondé du code de conduite SA 8000, qui est pourtant l'un des codes les plus connus. Selon Laric, la norme SA 8000 est non seulement inefficace, mais elle est même nuisible; elle a tout l'effet contraire de ce qu'on pourrait espérer. Ainsi, plusieurs auteurs nous mettent en garde contre les codes de conduite, particulièrement les codes privés et corporatifs, en avançant l'idée que ceux-ci peuvent nuire, plutôt que contribuer à la régulation de l'entreprise comme ils prétendent le faire.

Pour bien comprendre les enjeux qui gravitent autour des codes de conduite, il est possible de résumer l'ensemble du débat en cinq grands points. Le premier volet s'intéresse aux raisons pour lesquelles les entreprises adoptent des codes. La question est de déterminer quels sont les incitatifs qui motivent les entreprises à adopter un code de conduite. Le deuxième volet fait suite au constat de la prolifération des codes. Parmi la multitude de codes existant aujourd'hui, lequel ou lesquels l'entreprise devrait-elle favoriser? Est-il possible que toutes utilisent le même code? Le troisième volet porte sur l'implantation du code dans l'entreprise. Comment les entreprises s'y prennent-elles? Comment mettent-elles en application un code qu'elles ont adapté. Le quatrième volet est relatif à la vérification. Comment peut-on vérifier si le contrôle est bien conçu et bien implanté? Qui devrait le vérifier et qui est en mesure de le faire? Enfin, le cinquième volet est relatif aux sanctions. Que peut-on ou doit-on faire si une entreprise ne respecte pas ses propres engagements? Qui devrait exercer les sanctions?

⁷ Nous tenons à remercier Julie Maurais pour ses précieux commentaires.

Les motivations pour adopter un code de conduite

Quel est l'intérêt pour les entreprises d'adopter un code d'éthique? Compte tenu du taux de pénétration des codes observable auprès des entreprises qu'on peut s'interroger sur les motivations des hautes directions à adopter un code de conduite. Il y a deux dimensions touchées par les codes d'éthique : la dimension organisationnelle et la dimension stratégique. Sur le plan stratégique, le code d'éthique s'inscrit dans une stratégie de gestion des questions d'intérêt public et permet d'éviter les mauvaises surprises. A titre d'exemple, cette perspective est typique des grandes entreprises américaines qui sont aux prises avec un système juridique extrêmement puissant. Pour se prémunir contre des poursuites judiciaires, ces entreprises se dotent de codes d'éthique de façon à pouvoir montrer au tribunal qu'elles avaient pris toutes les précautions nécessaires pour que le problème dont elles sont accusées soit évité (concept de diligence raisonnable).

La deuxième dimension touchée par les codes d'éthiques concerne le milieu organisationnel, plus spécifiquement, la gestion des ressources humaines. En effet, le code d'éthique, s'il est bien fait, participatif, non moralisateur et fortement intégré au code de pratique de gestion général, peut être un élément mobilisateur. Les employés peuvent être fiers d'appartenir à une entreprise qui sait où elle va et qui a des règles claires. Ceci facilite la motivation et clarifie un certain nombre de situations, ou de zones grises. L'employé qui est démuni dans une situation où il est mal à l'aise avec sa conscience, avec sa pratique, avec son milieu et qu'il ne sait que faire, peut, en présence de règles claires, aller chercher des ressources là où il en a besoin dans un environnement administratif et organisationnel.

Une des questions fondamentales qui a été soulevée pendant le séminaire est dans quelle mesure l'éthique individuelle se développe et s'apprend. L'entreprise a souvent besoin d'un cadre organisationnel avec un code d'éthique, de règles que tout le monde peut lire, que tout le monde peut comprendre. L'entreprise a aussi besoin d'un cadre structurel autour de ces engagements, pour inciter ou même obliger les gens à signer et à endosser le code d'éthique d'année en année. Mais pour ce faire, il doit y avoir un minimum d'éthique individuelle. C'est pourquoi selon certains participants, les codes d'éthique font émerger toute la question de la responsabilisation individuelle.

Quel ou quels code(s)?

Tous les codes qui peuvent être élaborés risquent d'avoir très peu d'effet, même au niveau interne. En effet, les entreprises ont souvent carte blanche dans l'application des règles lorsqu'elles opèrent sur un territoire où il n'y a pas d'État de droit. Le système judiciaire en place est inhabile à dissuader, prévenir ou même punir ce qui s'y passe, et le gouvernement peut devenir complice de l'entreprise, notamment dans les nombreux cas où il détient des actions dans la compagnie. Les codes d'éthique viseraient alors non seulement à régler les

problèmes à l'interne mais aussi à avoir un impact à l'externe et à responsabiliser les corporations vis-à-vis tout ce qui se passe, comme la corruption, l'intimidation et l'extorsion.

Il devient difficile d'avoir un code universel pour tous les pays où l'entreprise a des sous-contractants ou des manufactures. L'universalité des codes ne serait-elle pas vraiment possible parce que chaque pays a ses pratiques et son cadre législatif. Les participants au séminaire sont portés à croire que chaque pays devrait élaborer ses propres codes.

Par ailleurs, on remarque que beaucoup d'entreprises adoptent des codes de conduite privés. Le cas de Nike nous présente une image marchande où le code est utilisé comme outil marketing. En fait, ce qu'on cherche avant tout, c'est de vendre notre produit. D'un autre côté, le code de conduite est aussi utilisé dans une logique de relations publiques. Ce n'est donc pas pour véritablement changer les choses, mais bien pour contrôler ou minimiser les dommages que l'entreprise les développe. Selon certains, le but premier du code est d'éviter que le public ou la société civile ne pousse les pouvoirs publics à adopter des normes que l'entreprise cherche à éviter. C'est donc un moyen d'éviter la régulation publique.

Afin que les codes soient adaptés aux exigences des entreprises, on assiste à une prolifération des codes de conduite. Toute une industrie de la certification et de la vérification s'est d'ailleurs développée sur ce marché jugé porteur. Ce sont des firmes comptables, comme KPMG, qui ont profité de ce mouvement jusqu'à présent. Or ces firmes n'ont pas nécessairement l'expertise dans le domaine de la certification sociale. Même si un nouveau créneau d'expertise est ouvert, la tendance qui est observée est que ces experts vont être des experts privés, embauchés, formés et préparés par le privé. Les intérêts du public risquent d'être mis de côté puisqu'ils ne seront pas nécessairement pris en compte vu l'absence des pouvoirs publics dans le processus de formation.

Ainsi, les préoccupations du public ne sont pas toujours prises en compte. Les multinationales se donnent des normes et des systèmes de vérification privés menant à une privatisation du processus de contrôle ce qui permet jusqu'à un certain point d'éviter l'intervention du pouvoir public. C'est de là qu'émerge toute la complexité reliée à la certification et à la vérification de l'application des codes puisque chacun semble faire sa propre interprétation du processus. En privatisant les processus de contrôle, l'entreprise s'assure en quelque sorte de tirer avantage de l'utilisation des codes de conduite.

Les vertus du code de conduite : comment l'implanter

Le code de conduite est souvent présenté comme une religion révélée qui n'est pas susceptible d'être elle-même analysée. Il semble y avoir un consensus à l'effet que les codes d'éthique soient bénéfiques. Malgré cette apparente vertu, le problème de l'implantation reste entier. Justement, comment fait-on pour implanter la vertu? Or, comme le fait remarquer un participant au séminaire, quand on regarde d'où vient cette notion de code d'éthique, on s'aperçoit qu'elle camoufle assez mal un certains nombre d'intérêts qui n'ont

pas grand chose à voir, ou très peu, avec la vertu ou la morale. Ce participant avance que les codes de conduite s'apparentent une sorte de messianisme protestant anglo-saxon fortement basé dans les valeurs morales du protestantisme : le fondateur, un jour, a décidé que pour être en règle avec sa conscience qui, elle, est dominée par sa foi religieuse, il doit se donner un code d'éthique et dit : « Voilà, dans mon entreprise vous allez vous conduire de cette façon-là ». S'appuyant sur une intervention individuelle, le défi du gestionnaire relève alors d'une bonne gestion des ressources humaines pour que ses idées soient acceptées dans l'entreprise.

L'industrie de la vérification : l'industrie de la complexité

La littérature abondante sur le sujet des codes de conduite permet de prendre la mesure de toute la complexité de la problématique concernant les codes de conduite. Le problème de la vérification soulève la question de l'industrie privée de la certification et de la vérification. En allant d'une régulation publique vers une régulation privée, ne sommes-nous pas en train de nous compliquer davantage la vie? Le chemin vers lequel on se dirige en termes de système de régulation n'est-il pas plus complexe et moins transparent?

Les participants s'accordent pour dire que le système de régulation vers lequel les entreprises s'orientent s'avère complexe à gérer. La nécessité de réguler les pratiques des entreprises incite de plus en plus ces dernières à adopter un code de conduite qui soit adapté à son mode de gestion. La crainte persiste au niveau du processus de vérification de l'application des codes. Il est essentiel que tous les documents soient transparents. Si on prend comme exemple les États-Nations, les processus de divulgation des informations sont déjà relativement complexes. Si on transpose cela aux problématiques internationales en étudiant les acteurs sociaux, on s'oriente vers un système de régulation dont la gestion sera impossible et les coûts reliés à la formation, à la certification et à la surveillance faramineux.

Un mécanisme régulateur?

Même si les codes de conduite se révélaient être des modes de régulation efficaces, la vérification de l'application se ferait par différents grands organismes. On peut se demander si ces organismes pourraient éviter la surenchère de la compétitivité que crée une pression à la baisse sur les salaires et les normes sociales en général. Les États sont en effet aujourd'hui affaiblis devant les diktats des multinationales, en raison notamment de l'enjeu de l'emploi. N'est-il pas utopique d'espérer en arriver grâce aux codes de conduite à un mode de régulation efficace, alors que les États eux-mêmes offrent des aménagements aux multinationales pour les attirer afin d'accroître leur croissance économique qui génère des fonds. La question qui se pose est de savoir si les différents acteurs collectifs peuvent arriver à avoir suffisamment d'influence pour exercer des pressions qui amèneront des règlements plus coercitifs envers ces multinationales. Dans quelle mesure les pressions de ces mouvements collectifs peuvent-elles mener à un dispositif coercitif pour les entreprises

nonobstant les pressions à la baisse en termes de responsabilité sociale qu'occasionne la logique de la compétitivité?

Plusieurs participants sont sceptiques face à l'idée que les mouvements collectifs puissent exercer une pression sociale assez importante pour faire changer les pratiques des entreprises multinationales. Plutôt que d'être des mécanismes de régulation efficaces, certains craignent que les codes de conduite servent de façades aux entreprises : en contribuant à dépolitisier les rapports sociaux entre les travailleurs et les employeurs, les codes de conduites pourraient inhiber toutes contestations sociales.

Le cas d'ISO : une solution envisageable

ISO songe à élaborer une norme de responsabilité sociale. Toutefois, ISO ne sera pas une norme substantive. Il s'agira d'une norme de gestion qui aidera les entreprises à améliorer leur système de gestion afin d'être socialement plus responsable.

De par ses règlements constitutifs, ISO est une fédération d'organisations nationales de normalisation privée. Au début, ISO avait pour objectif de faciliter l'utilisation de composantes mécaniques pour qu'elles puissent être utilisées partout. La première mission d'ISO était donc de faciliter le commerce international. Plus tard en développant une norme en gestion environnementale, ISO cherchait plus spécifiquement à éviter les barrières non-tarifaires axées sur l'environnement.

En élaborant une norme de responsabilité sociale, ISO ne cherche donc pas tant à améliorer la performance de l'entreprise qu'à proposer un cadre universel d'évaluation de celle-ci. La mission d'ISO reste axée sur le fait de favoriser et de stimuler le commerce international. ISO a atteint un haut niveau de crédibilité à travers ses normes 9000 et 14000, mais on peut s'interroger sur sa légitimité à développer une norme sur la responsabilité sociale des entreprises.

ISO a reçu l'approbation de beaucoup d'entreprises à travers le monde de par la diffusion de normes précédentes visant la qualité de production. ISO est-elle légitime pour créer un code de conduite efficace, facilement implantable et vérifiable? Sa reconnaissance internationale n'en fait-elle pas une organisation et une proposition de normes légitimes que tous les autres codes existants? Cela ne permettra-t-il pas de mettre un frein à toute la prolifération des codes de conduite? Par ailleurs, de par sa mission essentiellement commerciale, ISO est-elle l'organisation légitime pour fixer le contenu et la forme de la responsabilité sociale?

En conclusion

Au terme de cette discussion, on peut se demander qui a la légitimité de développer, de mettre en œuvre, de surveiller et de contrôler les codes de conduite. Dans la mesure où l'entreprise doit maximiser le rendement de ses actionnaires, les codes d'éthique risquent

d'être utilisés pour servir en grande majorité les intérêts de ces derniers et de l'entreprise dans sa quête de profit. N'est-il pas illusoire alors de laisser l'entreprise prendre le contrôle d'un système régulateur basé sur les codes de conduite.

Au fond, qu'est-ce qu'une entreprise et quel est son rôle? Il s'agit d'une institution sociale privée qui a des objectifs privés. Or à titre d'institution sociale, l'entreprise doit aussi répondre à des attentes sociales. Tout le débat autour de l'entreprise, c'est cette tension qui est véhiculée de par sa constitution entre des objectifs privés d'une part, et les attentes sociales d'autre part. Ainsi, même s'il est vrai que l'entreprise doit répondre à des intérêts privés, elle doit en même temps, parce que c'est une institution sociale, s'insérer dans une visée de bien commun.

La question de la responsabilité des entreprises hors territoire national pose tout le problème de la ré-articulation des pôles de régulation dans un contexte de mondialisation. La performance sociale des investissements étrangers n'est peut-être pas une bonne piste pour se poser la question de la responsabilité sociale, car les investissements sont souvent encouragés par les tactiques des États visant à attirer un maximum de capitaux et de multinationales sur leur territoire. De plus, si on essaie d'ouvrir l'évaluation de la performance de l'entreprise à toutes les parties prenantes, on finit par ouvrir l'évaluation de la performance de l'entreprise en fonction de sa contribution à la société en général. Les attentes des parties prenantes sont souvent assimilées aux attentes de la société en général. Il n'est pas dans les objectifs immédiats des entreprises de laisser les différentes parties prenantes se mêler de la gestion de l'entreprise. Dévoiler les stratégies ou les objectifs poursuivis pourrait nuire à la performance de l'entreprise. De plus, les intérêts des parties prenantes peuvent entrer en contradiction avec ceux des actionnaires et occasionner une diminution des bénéfices, voire même une diminution des dividendes pour les actionnaires au profit des groupes de pression.

Participants au séminaire portant sur les codes de conduites et les normes internationales, octobre 2002.

René Audet, UQÀM

Emmanuelle Champion, UQÀM

Louise Constantin, HEC

Stéphane de Bellefeuille, UQÀM

Catherine Duhamel, CIRJ

Chebil Fethi, UQÀM

Corinne Gendron, UQÀM

Ludovic Ingiulla L., UdM

Amparo Jimenez, UQÀM

François Labelle, UQÀM

Alain Lapointe, UQÀM

Marie-André Lafrance, UQÀM

Julie Rondeau, UQÀM

Marie-France Turcotte, UQÀM

De la responsabilité sociale des entreprises à la citoyenneté corporative : nouveau concept, mêmes limites

René Audet⁸

La définition formelle du concept de Citoyenneté corporative semble toujours absente des textes qui articulent sur lui leur argumentation. C'est cette absence de définition qui a orienté le déroulement du débat sur le bien fondé d'une nouvelle notion dans le champ de la recherche en responsabilité sociale corporative. Si, avec Maignan et Ferrell, on peut voir la citoyenneté corporative comme un outil de marketing, on peut aussi l'envisager comme permettant de sanctionner de la bonne marche d'une entreprise, c'est-à-dire, comme l'affirme Butler, de son engagement envers les causes environnementales ou sociales. Cet engagement, cependant, n'est que le fruit d'un calcul des avantages qu'il entraîne et des inconvénients qu'il permet d'éviter et ce dans un monde où l'entreprise est soumise à la pression des États-nations et des relations internationales. Mais cette vision fonctionnaliste n'est pas partagée par tous. Pour Waddock et Smith, la citoyenneté corporative est plutôt un processus qui s'inscrit dans la relation entre la firme et les parties prenantes où la construction d'un consensus se bâtit autour de valeurs communes et du respect de l'autre. Belle vision du compromis, s'il en est, qui pose alors la question de « quelles parties prenantes ? » et qui fait ressortir, comme le font Lewin et al. dans leur texte sur la citoyenneté corporative au Japon, que les particularismes nationaux empêchent une définition strictement basée sur des valeurs universelles et un ensemble de parties prenantes déterminées à l'avance. D'ailleurs, c'est quand on tente d'opérationnaliser le concept, comme le fait Davenport, qu'on se rend compte des difficultés que pose le passage des grands principes à la pratique de l'évaluation des performances.

Tels étaient les fondements, fragiles pourrait-on dire, à partir desquels les participants au 4^{ème} séminaire sur la responsabilité sociale de l'entreprise ont entamé leur réflexion. Suite à la constatation générale de l'absence de définition claire, il fallait s'interroger sur la raison de l'émergence de ce concept dans les sciences de la gestion et chercher, dans une courte revue de ce champ de recherche, les pôles d'apparition et de diffusion de la citoyenneté corporative. Par la suite et en continuité avec les trouvailles qui émergeaient du précédent thème, on a pu entrevoir les implications d'une définition de l'éthique de l'entreprise basée sur le concept de citoyen. On a pu ainsi établir des parallèles entre la citoyenneté traditionnelle de l'individu dans l'État de droit et celle, hypothétique, de l'entreprise dans un monde où la balance du pouvoir entre l'État et le secteur privé est changeante. Finalement ce sont tous les enjeux, les problèmes et les opportunités pour la société et le citoyen lui-même qui devaient être mis à jour, sans pour cela qu'il y ait consensus sur la question. La synthèse de ce séminaire suivra donc cette structure et sera divisée en trois parties : épistémologie et champ sémantique de la citoyenneté corporative, citoyenneté de l'individu et citoyenneté de l'entreprise et enjeux de la citoyenneté corporative.

⁸ Nous tenons à remercier Judith Trudeau pour ses précieux commentaires.

Épistémologie et sémantique de la citoyenneté corporative

Alors que la définition du concept de citoyenneté corporative retient l'attention par son absence, on voit apparaître cette expression dans le champ de l'éthique des affaires. Ainsi, l'apparition d'un *Journal of Corporate Citizenship* parmi les *Journal of Business Ethics* et *Journal of Business and Society* témoigne peut-être de la concurrence entre des traditions disciplinaires rivales dans le courant de la responsabilité sociale corporative. À ce sujet et puisque que la définition de la citoyenneté corporative est manquante, ne pourrait-on pas supposer que la signification de ce concept est la même que celle du concept de responsabilité sociale de l'entreprise? Dans *La structure des révolutions scientifiques*, Thomas Kuhn associe la naissance d'un nouveau paradigme scientifique à la création d'un langage doté de termes inédits ou reformulés. À cet égard, les textes qui servaient de base à cette discussion ne semblent pas innover en terme de préoccupations sémantiques, c'est-à-dire que des auteurs comme Davenport ou Lewin et al. résonnent toujours en se référant aux parties prenantes de Freeman et cherchent, comme certains auteurs de la RSE, à opérationnaliser l'idée d'une responsabilité sociale ou d'une citoyenneté de l'entreprise. Il faut reconnaître, comme l'ont fait les participants, qu'ils font face aux mêmes défis et aux mêmes impasses. En ce sens, il n'est pas surprenant que la conclusion générale du séminaire sur la citoyenneté corporative ait été une constatation de non avancement et ait laissé l'impression que avec l'émergence du concept de citoyenneté corporative, ce courant de la responsabilité sociale des entreprises tournait en rond.

Pourtant, si une école de pensée se distingue d'une autre par la formulation de son concept central, il doit bien y avoir des différences. Il serait absurde que le terme de citoyenneté corporative n'ait été adopté que pour la seule raison qu'il est plus *sexy* que la responsabilité sociale de l'entreprise et il faudrait sans doute étudier l'histoire des traditions de l'éthique des affaires pour trouver l'ancrage de la distinction entre les deux. À cet égard, on trouverait peut-être un indice dans le mouvement qui a fait passer les professeurs de philosophie aux écoles de gestion dans les années quatre-vingt. Ainsi, la résurgence des concepts d'éthique, de responsabilité et de citoyenneté trouve peut-être écho dans des réflexions philosophiques de longue date qui se tenaient à l'extérieur du champ de la gestion.

La science actuelle, étant sujette à une compétition au chapitre des sources de financement et en étant plus que jamais diversifiée en terme d'approches et de paradigmes, est le lieu d'une concurrence accrue entre les écoles de pensée et les différentes traditions. Il est donc possible que les différences entre les appellations des concepts soient associables à la recherche de nouveaux créneaux pour les chercheurs et même les éditeurs. Par contre, quelle que soit la cause de l'émergence de la citoyenneté corporative, l'analyse du concept de citoyenneté, jumelée à une réflexion sur l'entreprise, fait prendre conscience de l'importance des implications qui sont introduites par le terme « citoyenneté ». Ce sont ces implications telles qu'elles ont été saisies par les participants au séminaire qu'il s'agit maintenant d'étudier.

De la citoyenneté de l'individu à celle de l'entreprise

La notion de citoyenneté fait explicitement référence au territoire et à l'État-nation. D'ailleurs, les différentes définitions nationales de la citoyenneté, que l'on retrouve habituellement dans la constitution des pays, démontrent l'existence d'une pluralité de conceptions du citoyen. Alors que l'approche française, comme la majorité des législations occidentales, fonde la citoyenneté sur le droit du sol, les Allemands ont longtemps accordé le statut de citoyen sur la base du droit du sang. En France, il suffit de naître sur le territoire du pays pour obtenir la citoyenneté, mais en Allemagne, il fallait auparavant naître de parents citoyens pour obtenir ce statut. Ainsi, une définition « étroite » de la citoyenneté révèle déjà l'appartenance territoriale du citoyen et on peut en déduire que l'entreprise citoyenne devrait être rattachée à un pays.

La citoyenneté apparaissant dans l'État de droit implique aussi, de manière plus indirecte, la soumission aux lois d'un pays ainsi que la contribution, selon les politiques de ce même pays, à l'assiette fiscale. En ces termes, on peut observer que l'entreprise, en tant que personne morale, est assujettie à ces exigences. Ces dernières peuvent alors être comprises comme la responsabilité ou le devoir du citoyen : respecter les lois et les valeurs promues par la constitution. Mais la constitution d'un pays, toujours en respectant les valeurs qui la fondent (démocratie, égalité, liberté, etc), confère aussi des droits à ces citoyens. Ici, il faut insister sur la question des valeurs puisque ce sont ces valeurs qui donnent forme aux droits et devoirs du citoyen : comme pour la question du droit du sol et du droit du sang, la diversité des valeurs qui fondent les citoyennetés doit refléter les particularismes culturels des pays. La citoyenneté, par définition, n'implique pas les mêmes droits et devoirs en France qu'au États-Unis ou au Canada.

La question des particularismes nationaux ou culturels est d'ailleurs l'aspect qui est le mieux traité par les auteurs abordés lors de ce séminaire. Le texte de Waddock et Smith porte l'idée de valeurs communes partagées par l'entreprise et les stakeholders comme base pour la construction de relations respectueuses. Par ailleurs, Lewin et al. mettent en relief le fait que les entreprises japonaises ont une vision particulière de la citoyenneté corporative qui n'est pas la même que celle qui est véhiculée aux Etats-Unis, cette dernière étant plutôt orientée vers les stakeholders externes par rapport à la vision japonaise.

On peut donc dire que la citoyenneté fait référence à un territoire et à une identité nationale sur laquelle sont basés les droits et les devoirs des citoyens. Mais les entreprises peuvent-elles être citoyennes? Les citoyens, tels que définis dans les lignes qui précèdent, sont des individus. La citoyenneté corporative pose donc des questions telles que « peut-on assimiler une corporation à un individu? » ou « peut-on accorder les mêmes droits à une entreprise qu'à un individu? ». Finalement, on doit se demander jusqu'où peut-on aller dans cette assimilation et quelles seraient les implications d'une citoyenneté de l'entreprise?

Danger ou opportunité pour la société? Les enjeux de la citoyenneté corporative.

La première constatation sur les enjeux liés à ce concept implique justement les questions que nous venons de poser : l'appellation de « citoyenne » apposée à l'entreprise à comme conséquence sémantique que l'on anthropomorphise cette dernière. Si le citoyen est un individu et que l'entreprise peut devenir citoyenne, elle est donc comparable à une personne humaine. On comprend dès lors la réticence que certains expriment face à cette idée : « je ne suis pas égale à Monsanto » dira une participante. Effectivement, le concept de citoyenneté corporative est un anthropomorphisme qui occulte l'immense distance qui sépare l'individu et l'entreprise en terme de pouvoir, mais aussi et surtout le fait que l'entreprise est déjà un système de rapports entre individus, et que la consacrer elle-même comme un citoyen, c'est naturaliser ces rapports intra corporatifs au sein d'une démocratie qui compte désormais deux niveaux : 1/ des individus; 2/ des organisations composées d'individus mis en rapports hiérarchiques. N'est-on pas dès lors en train de bafouer l'un des principes les plus importants de la démocratie modernes : l'égalité des individus. Concernant ce thème du pouvoir, l'article de Butler, bien qu'il fut amplement critiqué pour son manque de vision, montre d'ailleurs comment les entreprises et les gouvernements sont interdépendants et que l'entreprise (multinationale) est apte à provoquer des changements dans les relations internationales.

Cette idée en introduit d'autres : s'il est difficile de comparer l'entreprise à l'individu, il est aussi problématique de comparer des entreprises entre elles. Par exemple, peut-on comparer une PME avec une transnationale ou une entreprise privée avec une entreprise publique? Auront-elles les mêmes droits et les mêmes responsabilités? Ainsi, la taille de l'entreprise aura sans doute une grande importance si on examine sa relation à l'État. Alors qu'une intervenante faisait remarquer que 51 des 100 plus grandes fortunes mondiales appartenaient à des entreprises privées en 2002, d'autres participants soulignaient que le rôle de l'État est présentement remis en question par les prosélytes du néolibéralisme. À ce propos, il est important de mentionner que s'il existe un langage propre au prétendu paradigme de la citoyenneté corporative par rapport à celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, il se situe au niveau de la relation entre l'entreprise et les stakeholders. La concertation entre l'entreprise et les stakeholders, qui était l'expression de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le *Social Issue Management*, est remplacée dans les textes sur la citoyenneté corporative par la notion de partenariat. Encore une fois, ce changement de perspective a un impact sur le rôle de l'entreprise dans la société : alors que la concertation implique des intérêts divergents qui en viennent, idéalement, à un compromis négocié, la notion de partenariat implique des intérêts communs entre les acteurs. Le partenariat entreprise-État, que l'on retrouve dans la littérature sur la citoyenneté corporative sous-tend toute une idéologie des rôles de l'État et de l'entreprise dans la société qui occulte les rapports de pouvoir entre ces institutions et entre elles et le citoyen.

Par ailleurs, il faut reconnaître les difficultés qui émergent lorsque l'on tente d'opérationnaliser le concept de citoyenneté corporative. Alors que l'effort de Davenport fut

jugé futile par les participants, les mêmes questions sur l'origine des normes de citoyenneté corporative et sur l'organe de contrôle éventuel perdent les théoriciens en spéculation. D'autant plus que la diversité culturelle qui est associée au concept rend une définition unitaire et rigide inconcevable. Ici, les problèmes que l'on rencontre avec la RSE reviennent hanter la citoyenneté corporative. Pourtant, il semble que, pour certains, l'idée de citoyenneté avec ses attaches politiques, pourrait être utile pour réguler l'action des entreprises. Les droits et devoirs qui sont associés à la citoyenneté pourraient être une base légale pour contraindre les entreprises à agir en « bon citoyen ». Mais alors, comment contrôle-t-on une entreprise qui a des activités à l'étranger? Ainsi, la notion de citoyenneté n'a pas l'envergure territoriale de l'objet qu'elle veut qualifier, c'est-à-dire l'entreprise. D'où l'idée exprimée par un participant de créer une citoyenneté mondiale, idée qui se heurte immédiatement aux deux mêmes questions : « définie par qui? » et « contrôlée par qui? ».

Conclusion

Bien que qualifié de plus *sexy* que la responsabilité sociale de l'entreprise, le concept de citoyenneté corporative n'a pas réussi à rassembler les participants au 4^{ème} séminaire sur la RSE. Par contre, la discussion qu'il a provoquée a permis de mieux appréhender le champ de l'éthique des affaires avec ses contradictions et ses concurrences internes. De plus, le retour nécessaire aux fondements du concept de citoyenneté a permis de dégager certains enjeux liés à ce concept : il n'est pas anodin d'assimiler l'entreprise à l'individu et les rapports de force entre les institutions et les acteurs qui découlent de cette assimilation sont peut-être révélatrices de stratégie de positionnement au sein du pouvoir politique. Par ailleurs les problèmes d'opérationnalisation de ce concept ne sont pas amoindris face à la RSE : l'ancre territorial et l'identité culturelle qui viennent avec la citoyenneté rendent l'élaboration d'indicateurs et d'organes de contrôle aussi périlleuse que dans le concept précédent.

Participants au séminaire portant sur la citoyenneté corporative, novembre 2002.

René Audet, UQÀM

Suzanne Beaulieu, U. de Sherbrooke

Yves Blanchet, UdM

Emmanuelle Champion, UQÀM

Julie Maurais, UQÀM

Louise Constantin, HEC

Ludovic Ingiulla L., UdM

Amparo Jimenez, UQÀM

Leslie Kulus, UQÀM

François Labelle, UQÀM

Manon Lacharité, UQÀM

Marc-André Lafrance, UQÀM

Alain Lapointe, UQÀM

Jean Pasquier, UQÀM

Marie-France Turcotte, UQÀM

Initiatives internationales de responsabilité sociale corporative

Marc-André Lafrance⁹

Le cinquième des séminaires de la série portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) organisé par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable avait pour thème les rapports RSE Internationaux et Supranationaux. Le but de ce séminaire était de susciter la réflexion sur les différentes initiatives actuelles au niveau international en responsabilité sociale et sur la nature des organismes les ayant mises sur pied. Afin de circonscrire le débat, quelques initiatives supportées par des organismes ont été choisies; il s'agit des initiatives de l'OCDE, de l'ISO et de l'OIT, du GRI créé par l'ONU ainsi que du système EMAS.

En réponse aux préoccupations face à la prolifération des crises financières au niveau mondial l'OCDE a développé une série de principes destinées aux entreprises en 1999 et une série de principes directeurs à l'intention des multinationales en 2000. Le but des principes en direction des entreprises est d'assurer la stabilité financière et de maintenir la performance de l'économie des pays. Les principes de gouvernement d'entreprise sont organisés autour de cinq grandes thématiques :

- les droits des actionnaires et leur protection,
- le traitement équitable de toutes les catégories d'actionnaires,
- le rôle des salariés et autres parties prenantes,
- la transparence
- les responsabilités du conseil d'administration vis-à-vis de la société et des actionnaires.

Par ailleurs, ces principes n'ont pas de caractère contraignant et font office de recommandations à l'échelon national. De leur côté, les principes à l'intention des multinationales sont quasiment similaires à ceux à l'intention des entreprises avec la particularité qu'ils s'attardent également à l'environnement et à l'emploi.

L'organisme ISO n'a pas encore d'initiative amis concocte actuellement un projet de norme internationale. Étant donné la notoriété de l'organisation et sa capacité de supplanter toutes les autres initiatives, il a été décidé de présenter la réflexion actuelle de l'ISO face à l'idée de créer une norme sur la RSE dans le moule des normes de gestion ISO14001 et ISO9000. Ainsi, un mandat a été confié à un sous-comité pour étudier la pertinence pour l'organisme de développer une norme RSE. Jusqu'à maintenant la norme suscite un fort intérêt à tous les niveaux de la structure organisationnelle de l'ISO. Les réflexions actuelles prévoient qu'une future norme ISO ne serait pas coercitive, et porterait plus spécifiquement sur les processus de gestion des entreprises.

⁹ Nous tenons à remercier Gisèle Belem pour ses précieux commentaires

Du côté Européen, les pouvoirs publics ont mis sur pied, conjointement avec le secteur privé, un règlement d'application volontaire, donc non contraignant, nommé EMAS. L'EMAS en est à sa deuxième version et intéresse exclusivement à l'environnement. Un de ses particularités est d'exiger une conformité préalable au système de gestion ISO14001. Cependant, la conformité à ISO14001 n'est pas garante de celle à l'EMAS, car cette dernière va beaucoup plus loin en exigeant la conformité aux lois et non pas seulement l'engagement à s'y conformer. EMAS exige également la rédaction d'un rapport de performance environnemental. Enfin, l'implication des employés dans le processus est obligatoire.

L'OIT quant à elle, est la première à s'être attardée à la RSE. En effet, c'est en 1977 que l'OIT adopta la *Déclaration tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*. Cette déclaration vise principalement à proposer aux gouvernements un cadre de politiques sociales qu'ils peuvent adopter comme régulation nationale. De par la nature de l'OIT, ce sont principalement les aspects concernant les droits des travailleurs qui sont abordés dans cette déclaration.

Finalement, le Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative de l'ONU qui a pour but de fixer des lignes directrices pour la rédaction de rapports de développement durable par les entreprises. Le GRI a donc développé différents indicateurs en ce sens avec comme objectif qu'ils soient applicables par tous les types d'entreprises. Par ailleurs, le GRI prévoit un espace où les entreprises déclarent à quels codes elles adhèrent et pourquoi. Pour le moment, ce sont les critères environnementaux qui font l'objet du plus grand consensus.

Suite à la présentation de ces textes, les participants au séminaire étaient invités à partager leurs premières impressions face aux normes de RSE internationales et supranationales. Les commentaires des participants se sont articulés autour de trois grands questionnements autour desquelles des idées complémentaires ont été développées. Les trois grands axes de questionnement étaient les suivants :

1. Un code ou plusieurs codes ?
2. Ces normes doivent-elles avoir le pouvoir de contraindre ?
3. Les gestionnaires sont-ils conscientisés aux enjeux de la responsabilité sociale des entreprises et les normes ont-elles le potentiel d'y contribuer ?

Ces trois grands axes seront donc l'objet d'une analyse plus approfondie.

Un code ou plusieurs codes ?

Les avis étaient très mitigés en ce qui concerne la nécessité d'harmoniser les multiples codes existants. Les tenants de l'harmonisation prétendent que la prolifération des codes actuels ne peut qu'entraîner une confusion générale autant chez les entreprises que chez les autres parties prenantes. De plus, ils considèrent que certaines normes risquent d'être développées dans le but de servir des intérêts spécifiques. D'un autre côté, plusieurs constatent que la création d'une grande quantité de normes est une bonne chose, car cela démontre l'intérêt

grandissant envers la responsabilité sociale des entreprises et n'est que le reflet de la diversité des cultures et des intérêts.

La principale préoccupation des partisans de la création d'une seule norme est que le grand nombre de normes existantes, ajouté à celles qui pourraient se développer dans les prochaines années, permet aux entreprises d'utiliser la RSE à des fins stratégiques. En effet, ces dernières pourront choisir la norme qui leur convient et de par le fait même se donner de la légitimité, tout en ne changeant pas grand-chose dans leur fonctionnement. En outre, il sera quasiment impossible de distinguer les entreprises ayant de bonnes intentions de celles ayant des velléités plus « égoïste ». Le processus entamé par l'ISO pour l'élaboration d'une norme de responsabilité sociale des entreprises pourrait bien venir solutionner le problème. La notoriété de l'ISO, doublée de sa volonté de ne pas développer de normes contraignantes, devrait permettre à une norme de responsabilité sociale des entreprises de l'ISO d'être privilégiée par une majorité d'entreprises. Or, n'étant pas coercitive et ne se préoccupant que des processus de gestion, la norme ISO n'empêcherait pas les entreprises de continuer à utiliser la responsabilité sociale des entreprises de façon stratégique. Mais elle aurait, à tout le moins, l'effet de compliquer la tâche pour les entreprises désirant le faire. Enfin, la création d'une institution internationale dans le type de celles créées au niveau des pratiques comptables des entreprises s'avère une solution potentielle. Dans cette optique, la question du rôle de l'OMC, organisme central en ce qui concerne la régulation du commerce, se pose. Toutefois, la mission actuelle de l'OMC rend sceptique face à la teneur d'une éventuelle implication de l'organisme sur ces questions.

Pour ceux qui s'intéressent au développement des normes responsabilité sociale des entreprises au niveau international et supranational, la multiplication des normes a comme principal bénéfice de respecter la diversité des opinions concernant le sujet. Des interrogations quant à la possibilité d'avoir un système crédible de gouvernement mondial au chapitre de la responsabilité sociale corporative ont également émergé. Par ailleurs, la création d'un nouveau mode de régulation qui est en train de se dessiner pourrait être porteuse d'un renouveau et d'une réarticulation de la réglementation autour d'un pôle public-privé. Et pour arriver à cette fin, qu'elle soit ultimement bénéfique ou non, la multiplication des normes est un passage obligatoire.

Donc, un code ou plusieurs ? En fonction des perspectives, les deux positions défendues ont des arguments très solides. Il est impossible pour le moment de prévoir quel sera le dénouement de ce phénomène, mais une chose est sûre, son analyse et son observation sont plus que nécessaires afin de pallier à d'éventuelles dérives.

Ces normes doivent-elles avoir le pouvoir de contraindre ?

En ce qui a trait au pouvoir de coercition, les arguments présentés avaient des similarités avec ceux du point précédent. Cependant, dans ce cas-ci, la majorité des participants déplorent l'absence de coercition des normes et codes.

Ainsi, plusieurs ont déploré le fait que toutes ces normes soient volontaires et n'impliquent pas ou peu d'obligations concrètes. En fait, le seul code ayant des exigences relatives à la performance parmi les cinq présentés est celui de l'EMAS¹⁰. Il y a donc un grand risque que les entreprises interprètent les différentes normes à leur façon et que la RSE ne devienne qu'une pratique instrumentalisée et peu efficace. En outre, les différentes normes actuelles insistent en grande partie sur la communication avec les « stakeholders » et la divulgation d'information de qualité aux actionnaires¹¹. Ce sont en fait des exigences taillées sur mesure pour les entreprises ne voulant rien changer à leurs pratiques.

Toutefois, l'absence de contraintes peut être bénéfique pour que les normes de responsabilité sociale corporative soient diffusées dans les entreprises. Cette application des codes permettrait au mouvement de se créer des bases solides et ensuite il serait possible d'envisager de la coercition ou la création de règles plus strictes. L'important est de constater la vigueur du mouvement. Enfin, en droit international, il existe ce qu'on appelle un droit coutumier, qui signifie que lorsqu'une règle est établie de façon coutumière, elle peut devenir règle de droit. Il y a donc possibilité que toutes ces normes RSE permettent l'établissement de ce type de droit.

Ainsi, l'imposition de contraintes dans les normes de responsabilité sociale corporative est, selon presque tous les participants, une nécessité. La divergence s'opère, dans la plupart des cas, au niveau temporel. Doit-on laisser le concept se mettre en place et espérer que de cette manière la coercition sera plus facile à intégrer, ou doit-on agir dès aujourd'hui ? Voilà, une question à laquelle nul ne peut répondre avec certitude, mais il est clair que le plus important est de maintenir la pression sur les pratiques entrepreneuriales au niveau de la responsabilité sociale corporative.

Les gestionnaires sont-ils conscientisés aux enjeux de RSE et les normes ont-elles le potentiel d'y contribuer?

Pour quelques participants à ce séminaire, le plus important est d'analyser la contribution de ces normes et codes à la conscientisation des gestionnaires aux enjeux liés à la responsabilité sociale corporative. Selon eux, ce n'est pas tant la quantité de normes ou la capacité de coercition de celles-ci qui importe, mais bien le potentiel qu'elles ont pour changer la mentalité des gestionnaires, afin qu'ils intègrent désormais des préoccupations de responsabilité sociale corporative dans leurs méthodes de gestion.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel réalisé entraînerait une évolution vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et du social. Pour le moment, il semblerait que les normes de responsabilité sociale corporative aient contribué à cela, notamment dans les pays

¹⁰ Le GRI aussi possède des indicateurs spécifiques, mais il ne concerne que la rédaction de rapport de développement durable

¹¹ L'OIT et le GRI touchent à d'autres secteurs tel que le droit des travailleurs.

en voie de développement¹². Toutefois, le concept de RSE a toujours de la difficulté à s'immiscer dans le comportement des gestionnaires actuels. Parmi les explications avancées, on suggère que ce sont tout simplement les valeurs des gestionnaires actuels qui ne sont pas en phase avec ce nouveau concept : les normes ne contribuent qu'à éduquer les gestionnaires, mais ne peuvent changer leurs valeurs profondes. C'est donc avec les prochaines générations de gestionnaires, mieux sensibilisées à ces phénomènes, et peut-être également soumises à une réalité où la prise en charge d'éléments environnementaux et sociaux sera inévitable, que la RSE s'intégrera dans la prise de décision. À ce titre, l'idée que l'environnement ne sera plus un débat pro ou contre, mais plutôt une réalité à gérer a été mentionnée.

Conclusion

Ce séminaire aura donc permis de soulever plusieurs débats, qui contribueront sûrement à l'orientation future des normes et des codes de RSE au niveau international et supranational. Trois grands axes de débats autour de ce phénomène ont été présentés dans cette synthèse, soit ceux de la prolifération des normes, du caractère coercitif de ces dernières et de leur contribution à la sensibilisation sociale des gestionnaires. L'aspect volontaire et non coercitif de la plupart de ces normes en inquiète plus d'un. Il en va de même pour la prolifération des initiatives au niveau international. Cependant, certains croient que cette prolifération est un passage bénéfique et nécessaire. Enfin, si tous ne s'entendent pas sur les questions de la prolifération ou de la coercition, chacun s'accorde pour dire que la poursuite du mouvement est essentielle au développement de pratiques entrepreneuriales plus humaines.

Participants au séminaire sur les rapports internationaux de responsabilité corporative, décembre 2002.

René Audet, UQÀM

Emmanuelle Champion, UQÀM

Louise Constantin, HEC

Stéphane de Bellefeuille, UQÀM

Catherine Duhamel, CIRJ

Chebil Fethi, UQÀM

Corinne Gendron, UQÀM

Ludovic Ingiulla L., UdM

Amparo Jimenez, UQÀM

François Labelle, UQÀM

Marie-André Lafrance, UQÀM

Alain Lapointe, UQÀM

Julie Rondeau, UQÀM

Marie-France Turcotte, UQÀM

¹² Dans le cas d'une étude réalisée en Colombie.

Réflexion autour des parties prenantes et la gouvernance d'entreprise

Judith Trudeau¹³

On ne peut pas dire, à l'issue de ce séminaire sur les parties prenantes et la gouvernance, qu'il y a eu un consensus sur la pertinence, l'efficacité et l'univocité de la théorie des stakeholders. Nous avons plutôt l'impression que nous venons de nager en eaux plus que troubles et que les concepts, les niveaux d'analyse, le modèle proposé, dans ce qu'il dit et dans ce qu'il ne dit pas, dans sa structure et dans les liens qu'il trace, ont été ébranlés par tant de vagues. Si nous ne pouvons pas crier victoire à la naissance d'un nouveau paradigme explicatif de l'ordre économique, nous pouvons certainement visiter les lieux des nombreuses controverses. Pour ce faire, nous commencerons par présenter la théorie de façon succincte, puis, nous verrons les limites qui ont été identifiées pour les différents éléments de la théorie par les intervenants. Ensuite, nous toucherons un mot sur le thème de l'hétérogénéité des stakeholders, thème qui a été fécond dans de nombreuses interventions. Nous terminerons par les nombreuses critiques qui ont été apportées tant au niveau de la terminologie, de la crédibilité théorique du modèle que de la portée empirique de celui-ci.

Bref survol théorique

Ce qu'il faut comprendre d'entrée de jeu, c'est que la théorie¹⁴ des stakeholders¹⁵ est relativement jeune. La théorie des stakeholders opère une rupture, selon Freeman (1984), avec la perspective du stockholder de la gestion d'entreprise. La théorie des stakeholders vise à intégrer les parties prenantes au processus décisionnel de l'entreprise de manière à éviter que ces mêmes parties prenantes ne viennent empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'identifier les parties susceptibles d'être affectées par les activités de l'entreprise¹⁶ et, dans certains cas, de proposer des lieux de rencontre, de concertation, de négociations pour que des échanges entre parties prenantes s'effectuent en fonction de la mission de l'organisation.

Ainsi, dans un premier temps, le principal objectif pour la firme, qui s'avère être au centre du modèle, sera de définir qui sont les stakeholders. Si le modèle proposé suggère un certain nombre de stakeholders définis a priori, tels que les actionnaires, les compétiteurs, les groupes politiques, le gouvernement, les clients, les travailleurs, les groupes de pression... il

¹³ Nous tenons à remercier Anne Pétrin pour ses précieux commentaires.

¹⁴ Certains intervenants du séminaire ont précisé qu'on ne peut accorder le statut de théorie à ce qui doit être envisager comme des «approches» ou d'«herméneutiques» des stakeholders.

¹⁵ Le terme «stakeholder» et le terme «partie prenante» seront utilisés ici dans le même esprit. Au cours du séminaire, des critiques furent apportées à la francisation du terme «stakeholder».

¹⁶ La permutation des termes organisation, entreprise et firme a posé problème tout au long du séminaire. Aucun consensus ne s'est dégagé quant à l'utilisation de ces termes, si ce n'est que l'organisation permet d'embrasser des réalités plus larges et diversifiées.

n'en reste pas moins que cette liste de stakeholders n'est pas exhaustive. Ainsi, une des principales critiques fut la définition de ces stakeholders. Peut-on les définir a priori? Jusqu'où va-t-on dans cette définition? Est-ce que les gestionnaires peuvent faire un choix parmi les stakeholders? S'ils le font, est-ce que l'exercice démocratique implique à cette théorie tient toujours? S'agit-il simplement d'un exercice de style pour regagner une légitimité en perte de vitesse ou s'agit-il de véritablement intégrer les parties qui sont affectées par l'organisation à son processus décisionnel? Si on a de la difficulté à définir qui sont les parties prenantes, comment les inviter à une table de concertation pour qu'elles fassent réellement partie du processus décisionnel? Certains intervenants¹⁷ proposent une définition des stakeholders a posteriori, en fonction d'un enjeu (issue). Ainsi, cette vision fonctionnaliste pose le problème à l'inverse. On peut certes définir les parties prenantes les plus évidentes, mais en bout de piste, les parties prenantes se définissent en rapport avec leurs propres intérêts (stakes), leurs propres enjeux (issues), ce qui dynamise une première approche descriptive et statique.

Qu'on les pose à priori ou qu'elles surgissent en fonction de leur enjeux (issues), certaines parties prenantes ne voudront pas qu'on les décrive comme telles. Elles contesteront le pari coopératif de l'organisation ou de l'entreprise. Certaines parties prenantes se refuseront à tout dialogue, à tout risque de compromis qui les éloignerait de leur but premier, de leur enjeu et de leur perspective contestataire (issue). Être défini comme partie prenante, ce n'est pas acquérir la même autonomie qu'être défini comme acteur social. Ainsi, s'insérer dans le modèle des stakeholders, c'est avaliser la position centrale de la firme qui crée une micro société plutôt que d'avaliser l'idée que la firme est une institution centrale de notre société et qu'elle crée des rapports sociaux de pouvoir. Dans un premier temps, la firme crée une société ; dans le second temps, la firme fait partie de la société et est productrice de rapports de pouvoir.

C'est ainsi que le premier segment théorique de l'approche stakeholders s'est inscrit dans une vision descriptive. On s'est intéressé au «qui sont-ils?», au «comment les définir?», au «comment les intégrer?», au «jusqu'où aller?» au «on ne les définit pas, c'est eux qui émergent», au «tous les membres de la société peuvent être stakeholders» et au «comment gérer ces stakeholders?». Comme nous le voyons, ce premier volet, bien que descriptif, n'est pas simple et débouche sur des questionnements complexes qui n'ont pas trouvé de réponse univoque.

Le second élément théorique concerne le caractère instrumental de la théorie. Développée par des gestionnaires, cette théorie se voulait une approche pour conjuguer des arguments de type «choix rationnel» où la coopération serait plus bénéfique que la confrontation. Ainsi, le présupposé de base serait que la prise en compte des stakeholders accroîtrait les profits d'une entreprise. Bref, ce qui est pour les parties prenantes et bon pour l'entreprise. La réplique immédiate d'un intervenant fut que c'est se donner bien du mal pour répondre à la même

¹⁷ Le terme «intervenant» se veut générique et sous-tend également le genre féminin et le genre masculin.

logique managériale axée sur le profit. D'autres semblent dire que le modèle proposé est intéressant si les impératifs derrière sont redéfinis en fonction de critères différents.

Cette volonté d'inscrire d'autres valeurs à l'intérieur du modèle des stakeholders débouche sur un courant qui se veut plus moraliste. Ainsi, pour certains auteurs (Donaldson et Preston, 1995), la prise en compte des parties prenantes s'inscrit dans l'évidence qu'un projet affecte certaines parties de la société et que ceux et celles qui sont touchés ont droit de regard et de parole sur ce projet en construction. C'est une volonté de démocratie participative. Le bémol apporté à cette perspective moraliste est venu d'un exemple de terrain où un intervenant rapportait que, pour boucler un budget dans un projet développé dans un pays à risques, si les responsables du projet avaient besoin de l'armée, ils appelleraient l'armée et s'ils avaient besoin de la guérilla, ils appelleraient la guérilla. Il semblerait que les logiques de survie et celles de la moralité n'épousent pas les mêmes principes...

L'hétérogénéité des stakeholders

Une caractéristique phare des stakeholders est leur hétérogénéité. Ainsi, un citoyen, un représentant du gouvernement et un membre d'un groupe de pression n'endorssent pas le même discours et ne se mobilisent pas en fonction du même enjeu (issue). Pourtant, si le caractère pluriel de la logique stakeholder ressort, certains intervenants y ont vu plutôt la reconfirmation des jeux de pouvoir dualistes à la Touraine ou même à la Marx. Alors que le modèle statique suggère que tous les acteurs ont le même poids dans la balance, les quelques cas empiriques posés en exemple démontrent clairement le déséquilibre des rapports de force. Pourtant, si l'on a tendance à croire que le pouvoir se mesure en capital (dans le cas des compagnies pétrolières par exemple), des contre-exemples démontrent que le pouvoir est mouvant et peut bénéficier d'éclairage plus important. Ainsi, un groupe de pression qui réussit à démontrer l'illégitimité du comportement d'une entreprise pourra, à l'aide des médias, transposer son enjeu sur une arène beaucoup plus importante et, de ce fait, acquérir un pouvoir inestimable, non pas pour lui mais pour la reconnaissance de son enjeu.

Alors, que la logique soit plurielle ou dualiste, les stakeholders se retrouveront dans une ère de concertation, de négociation, de discussion et/ou de lutte¹⁸. Cette période se traduit par le concept «d'ordre négocié». Si pour certains intervenants, cette période est bénéfique et rapproche les partenaires (presque des acteurs) au sein d'un processus de démocratie plus directe, d'autres y voient plutôt un piège en vue d'un consensus qui, encore une fois, les éloigne ou édulcore leur but premier de contestation. Aussi, le terme «d'ordre négocié» n'est pas univoque et renvoie plutôt à deux idées. La première, comme nous l'avons décrite, renvoie à la concertation, à un ordre qui se renégocie périodiquement et qui flirte avec l'idée d'équilibre circonscrit dans le temps. Le second sens du concept «d'ordre négocié» renvoie à des règles implicites qui sont hors négociations explicites ; elles s'apparentent à un mode culturel (pris au sens large) d'existence et de fonctionnement. C'est autour de ces deux axes que s'est articulée cette notion.

¹⁸ Tous ces termes ont été utilisés.

La critique des termes, du modèle et de sa portée

Comme nous venons de le constater avec le concept d'ordre négocié, une des difficultés de ce séminaire fut l'ambiguïté des termes utilisés. Si, jusqu'ici, nous avons insisté davantage sur la notion de stakeholder, le séminaire comportait un autre terme qui est la gouvernance. Ce terme, qui ne fait certes pas l'unanimité, fut tantôt décrié, tantôt défendu. Il fut premièrement critiqué de par son origine anglo-saxonne. Puis, comme un rappel à l'ordre, certains ont suggéré que le terme de la gouvernance était fort utilisé en France pour désigner des lieux dynamiques de gestion, de coordination et de prise de décision. Pour d'autres, si le terme de gouvernance semble être un concept à la mode, il instaure avec lui une zone floue qui occulte les véritables intérêts particuliers. Sous le couvert de ce terme galvaudé s'inscrivent des intérêts sur lesquels les acteurs sociaux n'ont pas d'emprise. Comme exprimé précédemment, le terme de gouvernance accolé à l'entreprise suggère que celle-ci soit placée au centre d'une micro-société autonome plutôt qu'inscrite dans «la société». Pour d'autres, enfin, la notion de gouvernance associée à l'entreprise dans la société est un indicateur utile du nouveau rôle émergeant de l'entreprise à la sortie du paradigme fordiste. Le post-fordisme redistribue les places de pouvoir, et l'idée de gouvernance suggère une volonté de légitimer des actions qui n'avaient pas à se justifier sous le paradigme fordiste. Peut-être est-ce un indicateur de malaise?

Maintenant, si nous avons parlé jusqu'ici du modèle en terme macro : la firme au centre, les parties prenantes gravitant autour d'elle, il reste que tout un point de vue micro peut être développé. Si les parties prenantes n'ont pas le même pouvoir au niveau macro, à l'intérieur de l'organisation ou de l'entreprise, des jeux de pouvoir s'exercent tout autant. Le dirigeant, l'actionnaire (qui peuvent être incarnés par une même personne) et l'employé sont inscrits à l'intérieur de la firme, et ces jeux de pouvoir ne sont pas mentionnés dans la théorie. C'est évidemment un point faible de cette théorie qui amalgame des éléments micro et macro sans faire de distinction. La tangente qu'une entreprise emprunte n'est pas l'exercice de l'élément macro mais demeure une série de décisions prises au niveau micro. L'environnement comme l'entreprise ne sont pas des personnes morales capables de décisions. L'analyse des relations de pouvoir à l'intérieur de la «boîte» peut clairement être porteuse du sens d'une certaine tangente empruntée.

En ce qui a trait à la portée de ce modèle, une des critiques qui est revenue le plus souvent est le manque d'ancre empirique. Si, au niveau des termes employés, il semble y avoir des distorsions sémantiques et si, au niveau théorique, le modèle ne tient pas toujours la route, le manque de cas issus du terrain est un autre bémol à la crédibilité de la théorie. Des exemples au niveau des tables de concertation en environnement ont été évoqués, ainsi qu'une étude des relations et des enjeux dans la négociation de la légitimité pour l'ordre des comptables du Québec. De même, une étude longitudinale permettant de saisir les enjeux de pouvoir exercés sur le long terme semble être une voie préconisée par certains intervenants. Une des questions qui a été soulevée à l'issue de la présentation de ces études empiriques fut : est-ce que l'on peut effectivement dégager une théorie des stakeholders ou ne demeure-t-on pas dans un statut de recherche idiographique lié au cas par cas?

Pour conclure, nous aurions pu examiner le séminaire selon plusieurs axes de discussion, discussion se traduisant fréquemment par des incompatibilités épistémologiques. Est-ce que l'on s'intéresse seulement à la firme avec une logique de société par actions, ou est-ce qu'on élargit la problématique au concept d'organisation? Est-ce que les stakeholders s'inscrivent dans une logique déterministe où, à la limite, tous les acteurs sociaux peuvent être des parties prenantes suggérant, de ce fait, le glissement d'un gouvernement aux instances organisationnelles de gouvernance? Ou est-ce que les stakeholders s'inscrivent plutôt dans une logique volontariste? Est-ce que le modèle des stakeholders peut faire fi de ce qui se passe à l'intérieur de la firme occultant, de ce fait, les intérêts particuliers des dirigeants et les relations de pouvoir à l'intérieur de la boîte noire? Travaillons-nous au niveau descriptif, instrumental ou moraliste? Vers quoi se dirigent les critiques : sur les termes? Sur le modèle? Sur les a priori? Sur le manque d'empirie? Et finalement : les intervenants endosseront-ils une vision de la société essentiellement basée sur le conflit ou sur le consensus? Pour qui est-il dérangeant, ce consensus, et que sous-tend-il? Logique du gain et logiques moralistes peuvent-elles cohabiter dans un même projet de société?

En terminant, on se demander, pour ajouter à la critique déjà bien établie de la théorie des stakeholders, pourquoi la firme serait au centre d'un modèle, quel qu'il soit. Avons-nous à ce point perdu nos anciens repères? Les Anciens (j'entends les penseurs jusqu'à la révolution française) pensaient le monde en fonction du bonheur collectif. C'est ce qui était au centre de leur modèle et de leur construction du monde politique. Les parties prenantes de l'époque gravitaient autour de cette notion centrale. Pourquoi le tandem moderne Locke-Bentham a-t-il supplanté le tandem Mill-Kant?

Participants au séminaire portant sur les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise, janvier 2003.

René Audet, UQÀM

Suzanne Beaulieu, Université de Sherbrooke

Marie-Andrée Caron, UQÀM

Emmanuelle Champion, UQÀM

Andrée Deserres, UQÀM

Corinne Gendron, UQÀM

Leslie Kulus, UQÀM

François Labelle, UQÀM

Manon Lacharité, UQÀM

Brenda Laplante, consultante indépendante

Alain Lapointe, UQÀM

Julie Maurais, UQÀM

Intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les rapports annuels : où en sont les entreprises françaises et européennes?

Julie Maurais¹⁹

Présentation de Monsieur Éric Loiselet, Maître de conférence à Sciences Po Paris, associé au cabinet Terra Nova Conseil et vice président du Forum pour l'investissement responsable.

1. Introduction

En janvier 2003 est entrée en vigueur la Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRÉ) et son article 116 qui constraint les entreprises françaises cotées en bourse à soumettre un rapport annuel indiquant l'impact social et environnemental de leurs activités. Cette nouvelle loi soulève cependant des réticences de la part des compagnies françaises. Bien qu'elle n'ait pas «force de loi», puisque aucune sanction n'y est associée, les forces entrepreneuriales ont exercé un lobby dans le but d'obtenir son retrait ou minimalement, un délai dans l'application de l'article 116. En effet, les entreprises ne se considèrent pas prêtes à de telles obligations et stipulent que les pratiques courantes sont loin de l'objectif visé par la loi en matière de rapport social et environnemental. Ainsi, la question se pose : Quelles sont les pratiques réelles de *reporting* social et environnemental en France? Et est-ce que le gouvernement français devrait revenir sur cette disposition légale?

Pour répondre à ces questions, une étude fut menée pour évaluer si les rapports annuels des principales entreprises françaises prennent déjà en compte l'impact social et environnemental de leurs activités et dans quelle mesure l'article 116 est trop en avance sur les pratiques des entreprises et donc, peu susceptible d'être suivi. C'est dans ce contexte que s'intègre la présentation de Monsieur Loiselet, qui a pour but de faire un état des lieux des pratiques françaises concernant la responsabilité sociale, et ce, à travers les résultats de l'étude menée sur les entreprises françaises et leurs pratiques actuelles de *reporting* social et environnemental. Voici en quoi consiste la recherche.

2. Méthodologie

Pour débuter, les rapports d'entreprises furent choisis parmi les entreprises du SBF 120, qui est l'indice boursier regroupant les grandes et moyennes capitalisations françaises. Les rapports retenus, qui sont au compte de 67, font tous allusion à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et/ou au développement durable. Les rapports ne faisant pas mention de ces termes furent rejettés, en tout 53, car ils ne s'intégraient pas dans le champ de cette première étude modeste dont le cadre d'analyse adopté était le Global

¹⁹ Nous tenons à remercier Julie Saint-Pierre pour ses précieux commentaires.

Reporting Initiative (GRI). En effet, pour utiliser ce référentiel comme outil de comparaison entre les rapports annuels, il est nécessaire que les entreprises prennent en compte le développement durable ou la responsabilité sociale et environnementale,²⁰ car le GRI insiste sur les aspects liés à l'expression, par l'entreprise, des impératifs du développement durable dans son activité économique.

Les lignes directrices du GRI se composent de 150 indicateurs dont 103 principaux qui sont groupés en cinq sous-thèmes. Le premier chapitre porte sur la vision et la stratégie de l'entreprise. Le second, sur le profil de l'entreprise, qui est la partie où la firme se décrit et se présente aux observateurs extérieurs. Le troisième sous-ensemble touche à l'étendu et au profil du rapport, c'est-à-dire à la couverture des indicateurs et le type d'informations qu'on y trouve. De plus, dans le chapitre suivant se trouvent les éléments du rapport qui abordent le thème de la gouvernance et les systèmes de gestion de l'entreprise. Enfin, vient une série d'indicateurs portant sur la performance : la performance économique qui est axée sur les impacts économiques directs et indirects des activités de l'entreprise; la performance environnementale, c'est-à-dire la consommation d'énergie, le prélèvement de matière première, la gestion des déchets etc.; et finalement, la performance sociale, qui intègre la gestion des ressources humaines, les relations avec les différentes parties prenantes de même que ce qui est relié aux droits humains, aux problèmes de corruption et aux droits autochtones.

Chacun des rapports a ainsi été analysé en regard des 150 indicateurs inclus dans le GRI. Chaque fois que le document intégrait un des différents critères, des points étaient alloués selon une pondération allant de 0 à 3 : 0 étant l'absence d'information sur l'indicateur en question, 1 s'il y avait peu d'information, 2 un peu plus de substance et 3 si la couverture du critère se distinguait. Pour éviter les biais dans la distribution des points, les rapports ont été revus par différentes personnes de façon à minimiser l'écart selon les rédacteurs. De plus, un deuxième axe d'analyse a été construit pour distinguer les entreprises couvrant peu d'indicateurs, mais les couvrant très bien et celles qui en couvrent beaucoup, mais superficiellement. À l'aide d'une cartographie, il est donc possible de différencier entre différents types d'entreprises et ainsi donner du sens aux résultats pour les dirigeants d'entreprises désirant améliorer leur performance.

3. Résultats

Sachant que la note maximale était de 450, soit 150 indicateurs multipliés par 3 qui est le pointage maximal par critère, les entreprises ont obtenu entre 39 et 153 points. L'intérêt de ces résultats se situe cependant plus au niveau de la comparaison possible entre entreprises qu'au chiffre absolu résultant de l'étude. Les entreprises ont été classées en trois

²⁰ Monsieur Loiselet a expliqué lors de son exposé que développement durable et responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise sont, en matière de «reporting», les faces d'une même médaille, sachant que le développement durable intègre les pôles économique, environnemental et social.

catégories selon les résultats obtenus: les «pionniers», les «suiveurs», les «sur la ligne de départ plus» et les «sur la ligne de départ moins».

Les «pionniers», qui sont au nombre de dix, sont les entreprises qui couvrent une large quantité d'indicateurs et qui les renseignent avec qualité. Les «suiveurs», pour leur part, font un premier effort substantiel de prise en compte des impacts sociaux et environnementaux et se retrouvent sur la bonne voie quant à l'atteinte des objectifs de l'article 116. Finalement, les «sur la ligne de départ» se différencient de par le peu de soucis accordé au *reporting* environnemental ou social. Les «sur la ligne de départ moins» ont un vaste effort d'adaptation à faire. Ce travail doit commencer par la remise en question de l'équipe de direction générale sur sa représentation de ce qu'est le *reporting* social et environnemental ainsi que l'acceptation d'un regard externe des différentes parties prenantes qui peuvent, de prime abord, leur paraître illégitimes.

3.1 La structure et le contenu des rapports

Ceci étant dit, des faits saillants émergent de l'étude. Le premier consiste à la prise en compte des aspects sociaux dans les rapports annuels. Les consultants responsables de l'étude s'attendaient à ce que les critères sociaux y soient peu intégrés puisqu'en France, les entreprises sont tenues par la loi de déposer un bilan social annuel au service du Ministère du travail. Dans ce bilan social obligatoire se trouvent des informations sur les effectifs, les politiques de rémunération, les dépenses en matière de formation, la pyramide des âges etc. Cependant, ce document n'a pas la vocation d'être public. Ainsi, les entreprises françaises, dès lors que ce bilan est déposé, peuvent, dans leur rapports annuels, éviter d'y faire allusion à nouveau et contourner les sujets sociaux pouvant être source de polémiques. Donc, les résultats de l'étude sont quelque peu inattendus à ce chapitre puisque la plupart des entreprises ont tout de même couvert, en partie, l'aspect social.

Les critères les plus répandus sur l'aspect social touchent les données sur les effectifs, la répartition de la main-d'œuvre par pays, par statut et par type d'emploi (46 rapports sur 67). L'évocation des programmes pour la gestion et le développement de la gestion des compétences, le développement des compétences du capital humain, la composition de l'encadrement supérieur des organes de gouvernance, notamment à travers le ratio homme/femme pour ne nommer que ces derniers (36 rapports sur 67).

Il est possible de percevoir à travers les résultats de la partie sociale des rapports que les entreprises n'osent divulguer certaines informations pouvant, par la suite, devenir une arme utilisée par d'autres à leur défaveur. Cela se perçoit à travers la faible couverture de plusieurs critères sociaux pouvant soulever des controverses. Notons, par exemple, que les critères concernant le taux horaire des salariés globalement dans chacune des zones géographiques où sont implantées les entreprises, ou la proportion des salariés représentée par des syndicats réellement indépendants n'ont été abordé dans aucun cas.

Un autre fait marquant en matière de *reporting* provient cette fois de l'intégration des impacts environnementaux dans les rapports. En effet, l'environnement est le grand absent et non seulement dans les entreprises bancaires ou de services, mais dans celles du secteur industriel dont on aurait pu s'attendre à ce qu'elles fassent un effort de publier quelques informations sur leur mode de consommation énergétique, de consommation d'eau, leur contribution aux émissions de gaz à effet de serre etc. Ceci est d'autant plus surprenant que les discussions sur les problèmes environnementaux sont très présentes au sein de la société française. Ce résultat s'explique difficilement. L'environnement est-il volontairement omis dans les rapports annuels pour éviter les conflits sociaux pouvant nuire à la réputation de l'entreprise? Serait-ce plutôt que les entreprises ne sont pas encore rendues à cette étape en matière de *reporting*?

Plusieurs autres indicateurs inclus dans la GRI, autres que ceux concernant l'environnement, ne furent pas soulevés dans les rapports étudiés. Les critères non abordés sont d'une part des recommandations qui mettent la barre haute en matière de *reporting* et d'autre part celles qui touchent à des informations que l'entreprise n'a pas intérêt à rendre publiques. Par exemple, le critère demandant la description par le dirigeant de la performance de l'entreprise par rapport à des référentiels tels que des objectifs fixés l'année dernière, en est un auquel les responsables évitent de répondre. En effet, les dirigeants n'apprécient pas ce type d'auto-évaluation. Il en est de même avec les informations sur la concurrence et les politiques de prix, les contributions politiques ou les stratégies des droits de l'homme.

On peut dénoter la réticence des entreprises à dévoiler des informations les concernant dans l'optique d'éviter la génération de conflits et le dialogue parfois difficile avec les partenaires sociaux au plan global. En effet, une fois publiées, ces données peuvent devenir un moyen pour les parties prenantes de faire pression au sein des compagnies pour que ces dernières modifient leurs habitudes à différents niveaux. Les entreprises, en maintenant un contrôle sur le contenu du rapport, peuvent divulguer ce qui leur convient. Avec la loi NRÉ et son article 116, les firmes doivent ainsi s'adapter à une approche contraignante en matière de *reporting*, ce qui déplaît à plusieurs entreprises, qui se voient dans l'obligation de mettre à découvert certaines de leurs failles.

La fonction des bilans consiste plutôt, selon la vision de plusieurs entreprises, en un moyen de promouvoir la compagnie et s'intègre à l'intérieur d'une stratégie de relations publiques. C'est d'ailleurs généralement des agences de communication qui réalisent ces rapports. Ces agences ne sont pas nécessairement confortables avec les différentes notions sociales et environnementales qu'elles doivent inclure, comme le concept de développement durable. Les responsables de la recherche ont d'ailleurs remarqué des contresens en ce qui a trait à l'utilisation de la notion de développement durable, qui est souvent associée aux pratiques de bonne gouvernance de l'entreprise. Cependant, fait intéressant, les «pionniers» et les «suiveurs» font un lien clair entre leur métier et la problématique du développement durable, ce qui est un pas vers l'avant en ce qui a trait au *reporting*.

Les critères les plus utilisés dans les rapports reflètent une stratégie communicationnelle qu'ils peuvent sous-tendre. En premier lieu, se retrouvent les aspects décrivant le profil de l'organisation, c'est d'ailleurs une partie du document qui sert souvent à attirer les jeunes diplômés des meilleures écoles du monde. Avec cette vocation, il serait nuisible de soulever que l'on exploite les enfants et que l'on pollue de manière éhontée. Les structures de gouvernance sont aussi bien couvertes, même si quelque fois, elles sont faites mécaniquement et sans souci de transparence.

4. Analyse

La première chose que l'on peut constater, est l'inégalité entre les différentes entreprises françaises en matière de *reporting* social et environnemental. Les chefs de file, atteignent déjà les critères fixés de l'article 116 de la loi NRÉ, et n'auront aucune difficulté à s'adapter aux nouvelles normes. D'autres ont déjà entamé le virage nécessaire, et dans quelques années d'ici, seront, sans problème, en conformité avec la loi. Il demeure cependant que plusieurs entreprises (29 sur 67) sont loin des objectifs fixés et devront investir temps et argent dans le but de rattraper le retard auquel elles font face. Nous devons ajouter à ces entreprises retardataires celles qui, de par la non mention du terme développement durable ou responsabilité sociale de l'entreprise, ont été exclues de l'étude et qui s'ajoutent, fort probablement, au groupe des «sur la ligne de départ». Le gouvernement français devra donc laisser le temps au temps de faire son effet, ce qui permettra aux compagnies françaises de faire une mise à niveau en ce qui a trait à la qualité de la couverture des critères sociaux et environnementaux.

Cette étude est modeste, ce qui fut mentionné à plusieurs reprises par Monsieur Loiselet au cours de son exposé. En effet, les résultats ne laissent poindre que la pointe de l'iceberg, c'est-à-dire que l'étude ne nous permet pas d'approfondir et de s'interroger sur la réalité des pratiques de *reporting*. C'est pourquoi les choix politiques d'entreprises, concernant la divulgation d'informations pour des questions d'accroissement du risque, ne sont pas mis en évidence dans les résultats, ce qui limite la portée de l'étude.

Toutefois, bien que plusieurs entreprises aient évolué en matière de *reporting* social et environnemental ces dernières années, les réticences face à la loi NRÉ et son article 116 se font fortement sentir à travers un lobby exercé par les entreprises, et même par celles faisant partie du groupe des «suiveurs», qui ont débuté l'intégration du social et de l'environnemental à l'intérieur de leur rapport. Les entreprises s'opposent à cette nouvelle réglementation et mettent en évidence les impacts négatifs de la législation tout en prônant les bienfaits des mesures volontaires. Pour ces dernières, la législation est perçue comme une contrainte, qui une fois appliquée, peut engendrer une comparaison entre entreprises et ainsi nuire à la réputation de plusieurs. De plus, les entreprises stipulent qu'une diminution de la compétitivité peut découler des coûts d'application des ces mesures législatives. Les firmes penchent donc clairement en faveur de dispositions volontaires, qui permettent une souplesse dans le contenu des rapports et qui laissent le choix aux compagnies ayant un bilan social et

environnemental négatif, d'éviter la divulgation publique de faits pouvant soulever une polémique.

Les arguments des entreprises françaises désirant contrer la nouvelle législation et retarder l'application de son article 116 se retrouvent aussi à un niveau supérieur, soit au sein de la Commission Européenne. En effet, en juillet 2001, la Commission des Communautés Européennes a publié le Livre Vert qui a été conçu en vue d'encourager un vaste échange d'opinions sur la responsabilité sociale des entreprises et ainsi lancer un débat sur la manière dont l'Union Européenne pourrait construire un cadre favorisant la prise en compte de valeurs sociales et environnementales. Ce document consiste donc à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises non seulement à l'échelle européenne, mais à l'échelle internationale.

Le Livre Vert s'inscrit dans le cadre des procédures communautaires pour arriver à déboucher sur des textes qui auront une valeur juridique et qui seront susceptibles de se transposer dans les droits nationaux. Avant d'en arriver à une législation, un processus de consultation à la fois des gouvernements des États membres et des organisations de la société civile européenne est nécessaire. Les commentaires recueillis dans le cadre de la consultation publique ont été amassés par la Direction Générale Emplois et Affaires sociales, structure administrative au sein de la Commission Européenne qui est responsable du Livre Vert. Cette dernière déposa la synthèse du processus de consultation dont se dégage un constat très simple : il n'y a aucune convergence de vue entre les différentes parties prenantes ayant participé à la consultation sur les questions de responsabilité sociale de l'entreprise. Donc, la Commission ne s'estime présentement pas en mesure de formuler une recommandation en vue d'une réglementation à venir. Ce qu'elle s'engage à faire en fonction de la situation, c'est de créer les conditions d'un dialogue approfondi entre les parties prenantes dont les points de vues sont actuellement irréconciliables. C'est à travers le forum « Multi parties prenantes », lancé en novembre dernier et qui regroupe une quarantaine d'organisation pan-européennes, que les nouveaux travaux de consultation se poursuivront afin qu'en mai 2004, un certain nombre de points de consensus soient atteints.

Parmi les différents arguments recueillis, il y a des forces qui oeuvrent pour une réglementation et qui considèrent que l'échelon européen doit proposer des directives pour que ce type de législation vienne se transposer dans le droit des États membres. De l'autre côté, se trouvent des tenants opposés à toutes nouvelles règles, qu'ils considèrent comme des contraintes coûteuses et insupportables pour les entreprises auxquelles ces mesures obligatoires s'appliquent. Dans ce groupe d'opposant se retrouve les syndicats patronaux des États membres de l'Union Européenne, qui fait valoir que l'intégration d'une loi s'appliquant à l'Europe seulement représenterait un coût intolérable, qui mettrait en péril plusieurs entreprises européennes aux dépens d'entreprises nord-américaines ou asiatiques de par le gain d'un avantage compétitif significatif. Ainsi, le discours entrepreneurial européen ne se démarque pas de celui des entreprises françaises. Les firmes ont, en France comme plus généralement en Europe, les mêmes réticences envers une législation touchant à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour donner une chance à l'acceptation d'une future mesure législative, la Direction Générale Emploi et Affaires sociales a opté pour un processus lent, vu la configuration politique qui prévaut au sein de l'Union Européenne. En effet, la majorité du parlement européen est composée de députés conservateurs ou libéraux regroupés dans une coalition appelée le Parti Populaire Européen (PPE). Ce groupe est dominant face aux socio-démocrates et aux écologistes, ce qui implique que les forces politiques sont défavorables aux démarches de réglementations supplémentaires.

Toutefois, il est fort probable que dans un temps proche, mais indéterminé, les Européens se doteront d'une législation qui se traduira par des dispositions transposées dans les droits des États membres. Ces nouvelles règles viendront compléter les mesures obligatoires en matière de *reporting* comptable et financier. Le résultat du renouvellement du parlement européen en 2004, qui s'effectuera dans un cadre élargi, puisque l'ensemble des États d'Europe centrale et orientale participera à l'élection, influencera le développement en matière de *reporting* et de responsabilité sociale de l'entreprise. D'autres facteurs peuvent aussi venir influencer l'adoption de mesures contraignantes. Premièrement, le lobby exercé par les multinationales de même que certaines PME essaiera fort probablement de ralentir le processus et de freiner les efforts d'adoption de dispositions légales. De plus, l'élargissement de l'Union Européenne aura pour conséquence de complexifier la situation sans être pour autant une entrave aux travaux. En effet, certains gouvernements de l'Europe de l'Est tels que ceux de la Hongrie, de la Pologne ou de la Tchécoslovaquie peuvent très bien dans quelques années être en faveur tout dépendant de l'évolution politique qui les caractérisera ces pays.

5. Conclusion

L'intégration de facettes de la responsabilité sociale de l'entreprise tel que le *reporting* social et environnemental à l'intérieur de la législation des pays européens est confrontée aux pressions opposées qu'incarnent les entreprises. Ces dernières s'abreuvent des arguments courants poussant contre la législation étatique, c'est-à-dire la diminution de la compétitivité causée par les contraintes légales ayant pour effet d'augmenter les coûts de production. Parallèlement, il a été démontré à l'intérieur du cas français que certaines entreprises prennent la tête en matière de *reporting* et affirment une volonté d'intégrer des aspects sociaux et environnementaux dans leur bilan. L'acceptation de ces nouvelles mesures doit donc passer par une période d'adaptation où les entreprises encore loin des critères exigés pourront s'améliorer jusqu'à l'obtention des objectifs fixés par la loi. De plus, il ne faut pas sous-estimer les forces de la société civile poussant pour l'adoption de lois intégrant différents aspects de la responsabilité sociale de l'entreprise dont le *reporting* social et environnemental. Ces pressions pro législation ont aussi leur impact et mérite d'être considérées sérieusement en tant que pouvoir qui aura un poids significatif dans les débats chauds qui auront lieu en Europe au cours des prochains mois.

Participants au séminaire portant sur la Loi sur les régulations économiques et contexte en France, février 2003.

René Audet, UQÀM
Gisèle Belem, UQÀM
Eva Boxembaum, HEC
Patrice Camus, Éco-conseiller
Emmanuelle Champion, UQÀM
Stéphane de Bellefeuille, UQÀM
Andrée Deserres, UQÀM
Corinne Gendron, UQÀM
Mariecruz Juarez Guaas, UQÀM
Leslie Kulus, UQÀM
Alain Lapointe, UQÀM
Julie Maurais, UQÀM
Jean Pasquero, UQÀM
Brenda Plant, consultante indépendante
Anne Pétrin, UQÀM
Julie Saint-Pierre, UQÀM

Rapports sociaux et déréglementation²¹

Gisèle Belem²²

Le séminaire sur la déréglementation et la responsabilité sociale avait pour objectif de faire le point sur la littérature abondante faisant état des liens entre la déréglementation et la responsabilité sociale des entreprises. Pour alimenter le débat, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur les instruments d'auto régulation promus par les entreprises comme autant d'outils de responsabilisation sociale. L'étude de sept textes classés en deux catégories est venue alimenter cette réflexion. Une première série de textes abordait la question de la déréglementation du point de vue de l'entreprise tandis que la seconde catégorie adoptait une approche critique, évaluant la motivation des différents acteurs pour la modification de l'approche réglementaire traditionnelle et l'adoption de programmes volontaires.

Les intervenants ont centré leurs débats sur quelques thèmes qui sont revenus de manière récurrente. Il s'agit principalement du rôle et des responsabilités de chacun des trois acteurs que sont l'État, les entreprises et la société civile dans le contexte de déréglementation ainsi que des rapports qui les lient.

L'État

Le constat général qui a été fait est le désengagement progressif de l'État en matière de régulation de l'activité économique. L'état providence est chose du passé, de même que le mode de régulation « *command & control* ». Plusieurs intervenants ont cependant tenu à préciser que l'on assiste pas véritablement à une déréglementation tous azimuts, mais plutôt à un allègement de la réglementation dans certains domaines. Cet allègement donne également lieu à une nouvelle définition du rôle des différents acteurs que sont les entreprises et la société civile. Cependant, les nouvelles formes de régulation, largement participatives contiennent quelques interrogations concernant leur rôle et leur impact étant donné que les intervenants autres que l'État ne disposent généralement pas de pouvoir de coercition ni de sanction. En effet, les programmes volontaires promus par les entreprises offrent une grande autonomie à ces dernières en ce qui a trait au contrôle et à la surveillance de la mise en application. Dans le cas des programmes volontaires non gouvernementaux impliquant la société civile, l'absence de coercition gouvernementale est remplacée par l'encouragement et la surveillance effectuée par un acteur autre que le gouvernement (Harrison, 2001). C'est le cas des normes ISO par exemple.

²¹ Nous avons rencontré quelques difficultés techniques lors de l'enregistrement du séminaire et donc la perte de plusieurs informations. La présente synthèse ne fera état que des propos récupérés.

²² Nous tenons à remercier René Audet pour ses précieux commentaires.

Certains signalent en outre la possibilité limitée de l'État à faire respecter les lois du fait de l'insuffisance de financement. Dans le domaine environnemental par exemple, le désengagement de l'État est particulièrement remarqué du fait de la difficulté d'établissement de lois appropriées, compte tenu de l'importante dimension scientifique.

Suite à son retrait, l'État adopte maintenant un rôle de facilitateur au lieu de son rôle d'arbitre. Cependant, il faut garder à l'esprit qu'il continue de veiller sur le bon ordre des relations entre les citoyens et que la déréglementation ne touche pas tous les secteurs. On se retrouve donc face à une tension inhérente à la transformation du rôle de l'État : celui-ci continue à soutenir les entreprises sous diverses formes, notamment à travers des subventions, mais conserve encore en partie son rôle d'État providence en ce qui à trait à ses rapports avec la société civile. Les entreprises, loin de se plaindre de cette situation, espèrent une déréglementation croissante dans le but de disposer d'une plus grande liberté d'action.

Les entreprises

Dans le débat sur la responsabilité sociale, il apparaît que les entreprises adoptent en général un comportement stratégique. Il en est de même lorsqu'il s'agit de la déréglementation. En fait, les entreprises prônent la déréglementation en mettant de l'avant leur capacité d'autorégulation et donc de responsabilisation. Pour éviter la codification des revendications sociales sous forme de règlements, elles ont tendance à l'adopter des programmes volontaires. Cette approche peut également se révéler stratégique car dans le cas d'une réglementation, le législateur aura tendance à prendre en considération les capacités des leaders du secteur considéré. Les entreprises auront ainsi tendance à se montrer proactives dans le but de ne pas être pénalisées par une réglementation éventuelle.

Il a également été mentionné que toutes les entreprises n'ont pas le même rapport à la réglementation. En effet, ici encore, revient la question de la légitimité ; les entreprises auraient tendance à se conformer à la réglementation lorsqu'elles ne bénéficient pas d'une grande légitimité, et au contraire à adopter une stratégie de confrontation lorsqu'elles jouissent d'une légitimité importante (Bartha, 1990).

Le comportement stratégique des entreprises se justifierait aussi par la structure même de l'entreprise. L'objectif principal de cette dernière est en effet la maximisation du profit ; de ce fait, toutes les autres considérations, en particulier sociales, se retrouvent écartées de ses objectifs ou reléguées au second plan. Sur le plan pratique, on remarque que l'entreprise a une identité de personne morale avec des droits mais sans les responsabilités qui en découlent. Ce fait est assimilé à un vide juridique, attribuable à l'État, qui n'impute aucune responsabilité aux entreprises, contrairement aux citoyens. L'absence de responsabilisation des dirigeants d'entreprises en donne une assez bonne illustration. Dans ce contexte de retrait de l'État relativement à l'encadrement de l'activité économique, la société civile s'implique de plus en plus.

La société civile

Le rôle de la société civile dans le contexte de déréglementation actuelle a été largement débattu. Il a particulièrement été question du rôle que cette dernière pourrait jouer comme « chien de garde » des activités de l'entreprise en l'absence de l'État. La société civile doit absolument assumer ce rôle pour assurer que les entreprises ne vont pas à l'encontre de l'intérêt général. Cependant, la question cruciale qui se pose est la suivante : quelle est la capacité de la société civile à interagir avec les entreprises dans ce qui peut devenir un rapport de force quand même l'État y renonce ? Bien qu'étant porteuse de la moralité face aux entreprises, la société civile semble passablement manquer d'organisation, ce qui nuit à la mise en œuvre de ses initiatives. Certains mentionnent qu'elle s'individualise suite à la disparition de références centralisées. Ainsi, il serait utile qu'elle puisse bénéficier de l'encadrement étatique pour assurer de manière cohérente et complète la défense de l'intérêt général.

Les rapport État, entreprises, société civile

Suite à l'évolution du rôle de chacun de ces acteurs, il est possible de constater l'évolution de leurs rapports. Tout d'abord, il faut souligner le fait que l'État est une construction sociale au même titre que les entreprises (à la différence que ces dernières sont privées) ; de ce fait, il reproduit certains rapports sociaux par l'intermédiaire de la reconduction au pouvoir de la même classe sociale. Cette classe dirigeante au niveau politique est également associée à la classe dirigeante des entreprises. Ainsi, la structure de l'État donne lieu à la reproduction de rapports de domination. La transformation actuelle du rôle de l'État rend cependant les relations un peu plus complexes. Bien que se désengageant, il continue à entretenir des rapports étroits avec d'une part les entreprises (subventions, etc.) et d'autre part la société civile.

En ce qui concerne les rapports entre l'État et la société, il faut mentionner que l'État a l'obligation de démontrer sa légitimité par l'intermédiaire du processus démocratique. Cela n'est cependant pas le cas pour l'entreprise qui est une structure privée. Ainsi, l'État conserve une partie de son rôle d'État providence, protecteur du bien commun : ce rôle lui permet d'assurer sa légitimité aux yeux de la société civile. Suite à la liberté d'action croissante des entreprises cependant, la société civile est en train de s'affranchir de l'État pour conserver une certaine main mise sur les ressources et leur répartition. Elle joue ainsi de plus en plus un rôle de régulation, rôle qui donne une nouvelle dimension à ses rapports avec l'État.

Finalement, il apparaît que le lien entre la déréglementation et la responsabilité sociale des entreprises, fait référence à la transformation des rôles des différents acteurs, plus particulièrement de l'État. Abandonnant son rôle d'arbitre, l'État fait de plus en plus figure de médiateur, délaissant les acteurs aux prises avec un rapport de force inégalitaire. Les entreprises de leur côté, heureuses de pouvoir bénéficier d'une plus grande liberté d'action,

multiplient les « preuves » de leurs capacités à se responsabiliser tandis que la société civile, inquiète de cet accroissement de pouvoir et de ses conséquences, s'organise pour l'orienter dans un sens compatible avec l'intérêt général.

Participants au séminaire portant sur la déréglementation et la responsabilité sociale corporative, mars 2003.

René Audet, UQÀM
Gisèle Belem, UQÀM
Emmanuelle Champion, UQÀM
Stéphane de Bellefeuille, UQÀM
Catherine Duhamel, CIRJ
Corinne Gendron, UQÀM
Alain Lapointe, UQÀM
Marc-André Lafrance, UQÀM
Julie Maurais, UQÀM
Nicole Ollivier, Cirque du Soleil
Anne Pétrin, UQÀM
Brenda Plant, Consultante
Julie Saint-Pierre, UQÀM
Marie France Turcotte, UQÀM

La responsabilité sociale en pratique. État de la réflexion gouvernementale et pratiques corporatives canadiennes

Marie-Lou Ouellet²³

Le neuvième séminaire, tenu le 25 avril 2003, portait sur les initiatives canadiennes en matière de responsabilité sociale corporative. L'objectif de la rencontre visait à prendre connaissance des réflexions des gouvernements fédéral et provincial en matière de responsabilité sociale corporative et des différentes pratiques initiées par les entreprises dans ce domaine. Il s'agissait en fait, d'informer les participants des pratiques réalisées « sur le terrain » au Canada.

La position fédérale

Le Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise publiait en 2001 le rapport « Au-delà de la conformité, la gouvernance » (2001) mieux connu sous le nom de Rapport Saucier. Établi en partenariat avec *l'Institut Canadien des Comptables Agrées* (ICCA), la *Bourse de Toronto* (TSE) et le *Canadian Venture Exchange* (CDNX), ce rapport vise essentiellement la gouvernance d'entreprise. Il traite de principes de fonctionnement d'un conseil d'administration (CA), publie diverses recommandations et lignes directrices afin d'aider les entreprises à développer une culture de gouvernance et ainsi accroître tant leur viabilité que leur compétitivité internationale. Ce rapport suggère des recommandations intéressantes notamment l'obligation d'information, l'évaluation des investisseurs institutionnels, le rôle des CA dans la gestion des crises. Mais il fait aussi l'objet de certaines critiques. D'abord, le comité, qui ne recommande pas de réglementation mais met plutôt de l'avant l'auto-examen des pratiques, traite plus du fonctionnement adéquat d'un CA que de responsabilité sociale. Ensuite, le comité ne voit pas de conflits entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires. Par ailleurs, alors que le Rapport s'intéresse au rôle des administrateurs et du conseil d'administration, nulle mention n'apparaît concernant la direction de l'entreprise. Enfin, l'ambiguité autour du terme *culture de gouvernance* qu'on se propose d'instaurer et d'intensifier pose la question de son évaluation.

Le *Rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises* (2002), s'interroge quant à lui sur le choix des critères qui «définissent une entreprise non seulement rentable mais aussi redéuable aux groupes d'intérêts concernés, démontrant ainsi son sens des responsabilités envers les Canadiens et autres citoyens touchés par ses opérations»²⁴ Interrogés lors d'audiences publiques, des gens d'affaires, des représentants syndicaux et des chefs de gouvernements, des investisseurs, des universitaires et des citoyens concernés ont élaboré un certain nombre de normes minimales à respecter

²³ Nous tenons à remercier Emmanuelle Champion pour ses précieux commentaires.

²⁴ Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises. Rapport final. 2002. *Une nouvelle équation, Les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21^e siècle.* p.3.

touchant les droits de la personne et des travailleurs, l'environnement, la protection du consommateur, le comportement éthique et l'entreprise citoyenne. Le Rapport propose 24 recommandations et stipule qu'il n'est pas possible ni souhaitable d'implanter la responsabilité sociale par la seule contrainte légale bien qu'elle représente le moyen le plus efficace d'atteindre des objectifs sociaux d'envergure. Le contenu du Rapport, issu d'un consensus, est marqué par l'approche contractuelle de la responsabilité sociale corporative, car il met l'accent sur l'interdépendance existant entre l'entreprise et la société et sur l'entreprise sujette à un contrôle social²⁵. Certaines recommandations s'avèrent fort pertinentes notamment la suggestion du respect de normes comme condition sine qua non à une inscription à la bourse ou l'adhésion à des regroupements économiques tels que l'OMC de même que l'ajout obligatoire de cours de responsabilité sociale dans toutes les écoles de gestion du pays et la sanction des entreprises tant canadiennes qu'étrangères qui ne respecteraient pas les normes minimales. Par ailleurs, certaines recommandations demeurent floues. On suggère en effet de contraindre les entreprises d'une certaine taille à divulguer des informations concernant la responsabilité sociale sans mention de la taille minimale. De même, bien que le Rapport suggère que les grandes entreprises publiques et privées doivent produire un bilan social, aucun organisme n'est suggéré pour voir à leur vérification.

La position provinciale

Le gouvernement québécois de son côté, a rendu public un document de consultation pouvant servir de base de discussion et de réflexion. Le document de la Commission des finances publiques «Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable» publié en mai 2002, pose la question du rôle du gouvernement dans ses interventions auprès du secteur privé et dans ses propres activités. La première partie du Rapport définit la responsabilité sociale des entreprises, présente l'historique du concept et les tendances observées. La deuxième aborde des questions couvrant trois thèmes : 1) les entreprises et la responsabilité sociale 2) le rôle du gouvernement dans la promotion de la responsabilité sociale et 3) les investisseurs individuels et institutionnels et la responsabilité sociale. Le rapport final des audiences publiques tenues en septembre 2002 rapporte qu'on s'entend sur le rôle du gouvernement. Celui-ci, à qui on demande de donner l'exemple, a mandaté la Caisse de dépôts et placements à mettre en place une politique d'investissements dans les entreprises socialement responsables. Par ailleurs, bien qu'il y ait consensus sur le rôle de l'État, on ne s'entend pas sur les obligations auxquelles devraient être soumises les entreprises. Alors que les ONG et les syndicats mettent de l'avant des mesures coercitives, le patronat préconise des mesures volontaires.

Les pratiques corporatives

Pendant que l'État cogite, les entreprises mettent de l'avant des codes de conduite et des normes. Le *Conference Board du Canada* a publié en 2001 les résultats d'une enquête

²⁵ Gendron, Corinne. 2000. *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahier du Crises, no 0004, p. 43

menée auprès de 25 grandes sociétés et portant sur la présentation de rapports en matière de responsabilité sociale. Les résultats permettent surtout de mettre en lumière les pratiques de rédaction et de contenu. On traite de dimensions telles que la présentation des rapports, les éléments qu'on y retrouve, les motivations, les avantages et les difficultés à surmonter dans la préparation d'un tel rapport de même que les facteurs de succès afin de présenter des bilans sociaux adéquats. De tous les sujets traités parmi un large éventail de questions relatives à la responsabilité sociale (l'environnement, la santé et la sécurité, les ressources humaines, la gouvernance et l'investissement dans la collectivité), le thème de l'environnement constitue la pratique dominante alors que les questions déontologiques et les questions sociales trouvent peu d'échos dans les bilans étudiés. Ce phénomène s'explique par la réglementation environnementale et les difficultés d'évaluation des questions sociales. Ces pratiques soulèvent néanmoins certaines interrogations : Pourquoi les lignes directrices internationales, peu utilisées, ne répondent pas aux prérogatives des firmes canadiennes? Si le risque réputationnel est l'élément moteur de la rédaction de bilans sociaux, les firmes sont-elles alors réellement déterminées à parvenir aux résultats de responsabilités social qu'elles publicisent ? Bref, ce rapport semble s'inscrire dans le courant de l'approche utilitaire où la responsabilité sociale devient un outil de marketing, de relations publiques et de stratégie.

Dans la même veine, KPMG, un réseau de cabinets de conseils, a réalisé un sondage sur l'éthique et la responsabilité sociale.²⁶ Mille questionnaires furent acheminés à 800 organisations du secteur privé et 200 du secteur public. On note un faible taux de participation de 13%, ce qui laisse supposer que le nombre d'entreprises qui ont mis de l'avant des initiatives liées à l'éthique s'avère bien faible. Le questionnaire visait à répertorier les pratiques internes des entreprises mises de l'avant afin d'encourager des comportements éthiques. La majorité, soit 80% des participants, mentionnent posséder un code ou une politique traitant d'éthique ou avoir adopté des initiatives en ce sens bien que 20% des répondants ne distribuent pas leur code à tous leurs employés et que plus de la moitié n'offrent aucune formation en éthique au nouveau personnel ni à celui déjà en place. Par ailleurs, 42% des entreprises n'ont pas consulté leur personnel lors de l'élaboration des codes d'éthique et 44% affirment ne pas avoir de cadre supérieur dédié à ce domaine. Intéressant pour les statistiques qu'il fournit, le sondage ne permet pas cependant d'approfondir les définitions ou les critères d'évaluation de l'éthique, de la responsabilité sociale et du développement durable. Les recommandations formulées par KPMG adoptent l'approche moraliste. La firme encourage en effet l'adoption d'une approche axée sur des valeurs partagées.

La firme *Stratos inc.*, une agence de consulting dont le mandat consiste à aider les entreprises, le gouvernement et les institutions internationales à développer, planter, évaluer et rapporter leurs stratégies de durabilité, révèle pour sa part que les pratiques de reporting social et environnemental augmentent²⁷. Les entreprises canadiennes se situent dans la moyenne internationale et le reporting environnemental s'avère la pratique la plus

²⁶ KPMG. 2002 « Sondage de KPMG sur l'éthique et la responsabilité sociale 2002 : le leadership éthique». 27 p.

²⁷ Pezzack, Julie et al. 2002. « Corporate sustainability Reporting in Canada : a 2002 update », Stratos inc.(www.stratos-sts.com), p.13

courante corroborant ainsi les résultats de la firme KPMG. Le GRI semble faire office de modèle à suivre alors que le standard ISO 14001 est cité dans 57% des rapports à l'étude. Stratos indique que la pression croissante de la part des diverses parties prenantes incite à la diffusion d'informations à caractère social et environnemental. Par contre, l'agence mentionne que malgré le fait que le *Toronto Stock Exchange* (TSE) exige la diffusion d'informations concernant les obligations environnementales et les imprévus, on constate une baisse de diffusion dans les rapports financiers.

Le Bureau des normes du Québec a élaboré en 2000 le protocole de certification du référentiel d'Entreprise citoyenne Canada (ECC). L'objectif de cette norme vise à établir la certification des pratiques de responsabilité sociale corporative dans deux secteurs : celui des ressources humaines et celui des dons et commandites. Le contenu peu substantif de cette norme se limite ici à ces deux seules fonctions. Le terme communauté réfère à un lieu, un groupe social, un groupe social de même condition ou des partenaires d'affaires, et le développement de la communauté est le résultat de la mise en œuvre des politiques élaborées par l'entreprise mais cette relation est réduite au secteur des dons et commandites. L'entreprise peut se voir accorder un des cinq niveaux de certification (1000, 2000, 3000, 4000, 5000), chacun de ces niveaux couvrant un champ de plus en plus large des domaines d'intervention mais toujours seulement à l'intérieur des deux fonctions mentionnées. Ainsi, il apparaît clairement que la responsabilité sociale des entreprises est réduite à une définition très étroite.

Les réactions aux textes gouvernementaux et aux présentations de ces différentes pratiques ont suscité plusieurs réflexions convergeant vers trois thèmes spécifiques. D'abord, il apparaît clairement que la définition et la vision de la responsabilité sociale divergent selon les acteurs concernés. Les corporations semblent opter pour des indicateurs reflétant une vision étroite de la responsabilité sociale alors que les organismes consultatifs étatiques lancent des pistes de réflexion menant à un questionnement beaucoup plus large. Ensuite, le débat actuel cherche à se positionner entre l'instauration d'un cadre législatif et l'adoption de mesures volontaires. Enfin, la question de l'instrumentalisation se pose : dans quelle mesure les entreprises ne suivent-elles pas une mode passagère et utilitariste ?

Les multiples visages de la responsabilité sociale corporative

Une seule et même définition de la responsabilité sociale est-elle possible ? Est-elle souhaitable ? Comment mesurer des pratiques alors même que les définitions divergent parmi les acteurs ? Tant les entreprises que l'État ou la société civile s'interrogent. Chez certains, la responsabilité sociale consiste à publier un bilan environnemental alors que pour d'autres, elle implique rien de moins qu'un triple bilan. D'un côté, les normes s'articulent autour d'un contenu substantif tel le GRI, qui présente une large définition de la responsabilité sociale en lien avec le développement durable avec des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux. De l'autre, certaines normes, telles que ISO

14001, proposent des processus et des méthodes de gestion qui s'avèrent plus faciles à appliquer.

Selon certains, la responsabilité sociale se limite à la théorie de l'agence et les principes de gouvernance constituent l'essentiel de la problématique. Bien qu'il faille notamment se pencher sur le problème des dirigeants qui deviennent des spéculateurs, on ne peut se satisfaire de ce seul énoncé. Cela cautionnerait en effet une logique de capitalisme classique qui irait à l'encontre de l'élargissement de la prise en compte des intéressés autres que corporatifs. À cet égard, on reproche à certaines normes, dont le référentiel ECC, sa définition étroite et réductionniste qui ne tient pas compte de la conception et donc des attentes que les acteurs externes de l'entreprise peuvent avoir en matière de responsabilité sociale. On soupçonne par ailleurs un manque de volonté de la part de ces entreprises qui préfèrent se soustraire à la rédaction de rapports sociaux en invoquant les difficultés d'interprétation et de mise en application des mesures qualitatives.

Nombre d'intervenants du milieu de l'entreprise partagent toutefois ce questionnement à propos du langage et de la terminologie. Révélateur d'un certain nombre de difficultés, ce problème de vision commune est ressenti à l'intérieur même de l'entreprise. Définir la responsabilité sociale, c'est en construire les balises, bâtir et choisir sa substance et constitue de ce fait un avancement important dans la consolidation de son rôle. Quelle approche et quel paradigme favoriser? Quelles normes adopter? Doit-on adapter les indicateurs aux industries, aux entreprises ou choisir des indicateurs universels? Le choix d'un instrument de mesures comporte certains risques puisqu'il est révélateur du camp que l'entreprise choisit. Cela explique-t-il le fait que peu de firmes aient répondu à l'enquête de *KPMG*? L'enquête du *Conference Board* indique bien qu'un des enjeux de la responsabilité sociale réside dans ce que les entreprises communiquent au public et qu'elles sont prêtes à engager des professionnels pour ce faire.

La mondialisation des activités constitue elle aussi une source de complexité. Les attentes des parties prenantes divergent en effet selon les pays et les rapports entre l'entreprise et les intéressés ne sont pas égaux. Les participants sud-américains de ce séminaire ont en outre témoigné de l'écart du discours entre les contrées du Sud, où le débat est peu articulé et celles du Nord, où ce thème devient une préoccupation soutenue par la société civile.

Encouragés de voir que la définition se discute à plusieurs niveaux tant étatiques que corporatif et civil, les participants souhaitent que les mesures de bilans sociaux qui paraissent aujourd'hui abstraites deviendront monnaie courante au même titre que les bilans environnementaux autrefois moins structurés mais pour lesquels existent aujourd'hui des indicateurs précis, détaillés et crédibles.

Un cadre législatif ou des mesures volontaires ?

Doit-on contraindre les entreprises à la responsabilité sociale par le pouvoir réglementaire? Nombre d'Agences, de Commissions de surveillance, de Bureaux ont présenté leurs critères et des grilles d'analyses des pratiques de responsabilité sociale. Pourtant, cela n'a pas empêché les scandales financiers de se produire. La société *Enron*, longtemps considérée comme un modèle du capitalisme nouvelle vague, l'exemple même de la corporation moderne qui suivait tous les principes de management et de stratégie éthique de manière formelle et officielle a trompé nombre de partenaires et d'intéressés bien qu'elle était surveillée, observée, vérifiée. De même, la France a adopté un bilan social de 180 indicateurs mais personne ne collige ces données. Alors, à quoi bon légiférer? D'abord parce que la réglementation est incontournable ne serait-ce que pour définir la responsabilité sociale et imaginer des indicateurs qui ne trahissent pas l'essence de ce que l'on veut atteindre. De plus, on signale que les codes de conduites appliqués strictement sur une base volontaire ne modifient souvent pas les comportements mais servent plutôt à promouvoir une image publique éthique. Certains intervenants croient que le volontarisme qu'affichent les entreprises ne sert qu'une finalité économique. On peut donc se demander si une approche volontariste permettrait d'en arriver à une définition plus exhaustive et plus large de la responsabilité sociale de l'entreprise. Par ailleurs, du côté des firmes, l'argument de perte de compétitivité est souvent brandi contre l'approche législative. Il semble que cet argument trouve écho dans l'appareil gouvernemental qui tarde à légiférer de peur d'être la cause d'une baisse de rentabilité des corporations qui auraient alors à se soumettre à des mesures imposées.

Il apparaît donc essentiel de préciser le rôle étatique. Pour le moment, toutefois, le débat sur le contenu des normes en responsabilité sociale se passe à l'extérieur de l'État. Celui-ci sanctionnera éventuellement quelque chose mais ne veut pas s'immiscer dans le contenu des normes et des indicateurs ; ceci est notamment du aux réorganisations exigées par la mondialisation. La multinationale qui dispose d'antennes dans le monde entier préfère sans doute adopter un référentiel international et il semble logique d'avancer que la gouvernance sociale doit passer par le «véhicule» entreprise, car c'est elle qui est installée internationalement. Néanmoins, est-ce véritablement la bonne institution pour le faire? À l'extérieur de l'Amérique du Nord, l'État est extrêmement fragilisé, en retrait. Les États compétitionnent entre eux avec des zones franches pour attirer les entreprises même si les conséquences se répercutent sur la qualité de vie de leurs populations. En outre, certains exemples montrent que le législateur fait preuve de laxisme. A titre d'exemple, un rapport de *Mines Alerta* démontre que le gouvernement canadien n'a pas obligé le respect des lois aux mines canadiennes qui font de l'extraction en Amérique du Sud. Selon une participante du séminaire, une ONG canadienne a même perdu sa subvention de l'ACDI car elle était trop virulente dans ses propos en rapport à ces corporations minières. Ainsi, la volonté de responsabiliser les entreprises doit provenir tant de l'État que des corporations.

Une mode passagère utilitariste ou une institutionnalisation à venir ?

Bien que l'on observe une attitude de plus en plus ouverte au dialogue de la part des gestionnaires, on note qu'ils se posent un certain nombre de questions quant à l'utilité de la responsabilité sociale, la présence de valeur ajoutée, sa contribution au positionnement commercial, ses incidences sur la compétitivité et ses avantages pour les employés. Sans intériorisation de ce qu'est la responsabilité sociale, l'entreprise interprète ce qu'elle voit et tente d'appliquer la responsabilité sociale sans nuire à ses activités et à ses pratiques. Pourtant, sans une culture interne forte de valeurs de responsabilité sociale, les tentatives des firmes qui tentent de se prémunir contre les campagnes négatives aboutissent à des échecs. La firme *Nike* est un excellent exemple.²⁸

Le capitalisme actuel est-il suffisamment ouvert pour réformer lui-même ses institutions? Cela exige des stratégies extraordinaires de travail interne. La diffusion des valeurs éthiques, les énoncés des buts et de la mission doivent être continuellement transmis et repris. L'arrivée de personnel et de nouveaux gestionnaires implique la répétition constante des valeurs portées par l'entreprise afin qu'elles soient intériorisées. Instrumentaliser la responsabilité sociale en utilisant par exemple une certification avec comme seul objectif d'assurer l'image publique n'est pas viable car cela suppose des changements dans les procédures organisationnelles et des investissements tels que seuls les avantages d'une bonne image publique ne peuvent rentabiliser. Le risque réputationnel se révèle toutefois un des plus formidables outils de l'opinion publique afin d'inciter les corporations à l'autodiscipline et à l'intégration des concepts de responsabilité sociale.

Au-delà des beaux discours, il est à souhaiter qu'une structure de capitalisme social et une culture de responsabilité sociale s'installent au-delà de la période de publication des états financiers et des bilans annuels. Il est aussi à souhaiter que les réflexions suscitées par les scandales financiers ne soient pas que l'effet d'une mode passagère. Par contre, on observe que le rôle de l'entreprise change. Le modèle fonctionnaliste où les rôles sont bien définis (l'entreprise s'occupe d'économie et l'État du social) disparaît peu à peu. Le débat actuel, porté par les pressions de l'opinion publique, fait évoluer les pensées, incite les gouvernements à s'impliquer et exige des entreprises une amélioration de leurs pratiques.

²⁸ Bien que la firme Nike se soit engagée dans l'amélioration des conditions de travail dans les usines de ses sous-traitants, elle continue néanmoins à essuyer les critiques. A la suite de révélations répétées sur les conditions déplorables chez ses fournisseurs, la firme a mis sur pied plusieurs mesures afin de redresser son image. Mentionnons notamment le renforcement d'un code de conduite qui obligeait les sous-traitants à se conformer à certaines règles, la mise sur pied d'audits annuels des 400 sous-traitants par le cabinet PriceWaterhouse Coopers et la publication sur son site Internet de rapports d'inspection confiés à des étudiants d'universités américaines. Malgré ces efforts, les critiques perdurent. Les étudiants ont en effet constaté de nombreuses violations au code de conduite. De même, les ONG spécialisées dans la défense des travailleurs ont déploré leur absence du processus d'audit et ont fait valoir que l'indépendance d'un cabinet tel que PriceWaterhouse Coopers face à son donneur d'ordres pouvait être remise en cause. Source : Seuret, Franck. 2001. «Nike bouge sous la pression» *Alternatives Économiques*. Vol. 189. p. 52-54.

Conclusion

Ce séminaire aura permis de dresser le portrait des pratiques actuelles des entreprises et de l'état de la réflexion des deux paliers gouvernementaux. Soucieux du mécontentement des actionnaires suite aux scandales financiers chez son voisin américain, le gouvernement fédéral canadien a axé sa réflexion principalement sur le thème de la gouvernance d'entreprise. Pour l'heure, cette démarche se limite à des recommandations. L'indécision caractérise la démarche encore timide de l'État québécois. Bien que conscient qu'il doive jouer un rôle, le scénario reste encore à définir.

Quant aux corporations, on remarque une augmentation du reporting social et la conscientisation entre la société civile et l'entreprise prend forme bien qu'elle soit encore informelle. La définition de la responsabilité sociale reste imprécise. Toutefois, une multitude d'acteurs scrutent les entreprises, chacun avec leurs préoccupations et leurs attentes. Ce foisonnement suggère l'émergence d'un cadre normatif et d'un encadrement sociétal en devenir. Même si les motivations des corporations semblent utilitaristes, les questionnements sont fondamentaux et les pratiques de responsabilité sociale, utiles. La multiplicité des acteurs, le foisonnement d'initiatives, la diversité des définitions, d'audiences, de rôles et de normes font en sorte de désamorcer l'instrumentalisation de la responsabilité sociale à des fins strictement stratégiques.

Trois choix sont possibles afin d'institutionnaliser la responsabilité sociale : le marché peut obliger et forcer les corporations à transformer leurs méthodes ; la réglementation peut agir à titre de contrainte ; enfin, l'éthique et la morale peuvent transformer les individus et les acteurs corporatifs. Toutefois, un quatrième choix se présente : la responsabilité sociale négociée entre tous les acteurs à l'instar d'une construction sociale qui s'échafaude entre les parties prenantes, l'État et les entreprises, multinationales comme PME. Cet effort d'institutionnalisation peut profiter à tous. Par contre, il faut continuer de se préoccuper des droits humains fondamentaux, braquer la lumière sur les pratiques douteuses, sonner l'alarme lorsque cela s'impose, revendiquer et intervenir afin de tisser une toile où la responsabilité sociale des entreprises se manifestera de multiples façons.

Participants au séminaire portant sur les initiatives canadiennes et la responsabilité sociale corporative, avril 2003.

René Audet, UQÀM

Suzanne Beaulieu, Université de Sherbrooke

Gisèle Belem, UQÀM

Eva Boxembaum, HEC

Yves Blanchet, UdM

Bonnie Campbell, UQÀM

Marie-Andrée Caron, UQÀM

Emmanuelle Champion, UQÀM

Louise Constantin, HEC

Stéphane de Bellefeuille, UQÀM
Corinne Gendron, UQÀM
Amparo Jimenez, UQÀM
Maricruz Juarez Quaas, UQÀM
François Labelle, UQÀM
Marc-André Lafrance, UQÀM
Alain Lapointe, UQÀM
France Levert, Hydro Québec
Joffroy Lord, UQÀM
Julie Maurais, UQÀM
Nicole Ollivier, Cirque du Soleil
Lise Parent, Amnistie International
Jean Pasquero, UQÀM
Anne Pétrin, UQÀM
Brenda Plant, consultante indépendante
Julie Saint-Pierre, UQÀM

Les défis de l'évaluation sociale

Julie St-Pierre²⁹

À l'occasion du dixième séminaire de la série annuelle sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le 30 mai dernier, nous nous sommes attardés à l'évaluation sociale. De prime abord, nous constatons que le thème de l'évaluation sociale pose d'importants défis puisque d'une part, les éléments de la responsabilité sociale corporative ne semblent pas clairement définis et que d'autre part, l'évaluation sociale renvoie à des débats politiques concernant notamment les questions de l'environnement, de la distribution des richesses et du mode de vie des sociétés industrielles (Gendron, 2000). Afin d'alimenter les débats, une synthèse portant sur les textes proposés a été présentée aux participants. Dans le cadre de cette synthèse, nous avons exposé un certain nombre d'enjeux et de questionnements portant sur l'évaluation sociale et la responsabilité sociale corporative, tels que :

- Comment interpréter la multiplicité des expressions dans le domaine de l'évaluation sociale ?
- Quel est l'apport de la comptabilité dans le domaine de l'évaluation sociale ? Les bilans sociaux réfèrent-ils invariablement aux pratiques de l'évaluation sociale ?
- Comment théoriser l'évaluation sociale et les pratiques de bilans sociaux dans la perspective de la RSE ?
- Comment favoriser la prise en compte et l'articulation entre les différents paradigmes (positiviste et constructiviste) et les approches de l'évaluation sociale (éthique, politique, comptable, sociologique, économique, etc.) ?
- Comment répondre, d'une part, au besoin de mettre sur pied des méthodes d'évaluation adaptées et participatives (évaluation négociée, approche des parties prenantes etc.,) et d'autre part, des méthodes universelles (normes ISO, certification, GRI, etc.,) pour l'ensemble des secteurs (privé, public et du tiers secteur) ?
- Comment tenir compte de la richesse écologique et humaine dans la comptabilité nationale et dans l'évaluation sociale des entreprises ?
- Comment pourrions-nous identifier et mesurer autrement les externalités (positives et négatives) sans prendre irrémédiablement la voie unique d'attribution de la valeur marchande (calcul coût / bénéfice) ?

Le débat qui a suivi a aussi été nourri par les dix textes sélectionnés pour le séminaire. Les textes avaient été regroupés selon trois perspectives de l'évaluation sociale. La première catégorie correspondait à une perspective comptable. On y présente un historique de la comptabilité sociale, quelques définitions, des classifications et les approches théoriques dans ce domaine. Il s'agit des textes de Mathews (1997) et Gray *et al.* (1997). La seconde

²⁹ Nous tenons à remercier Stéphane de Bellefeuille pour ses précieux commentaires.

catégorie regroupait le texte de Guba et Lincoln (1989), qui expose les paradigmes de l'évaluation ainsi que les textes de Fontan (2001) et Midy (2001) qui adoptent une position critique face à ces paradigmes et ouvrent le débat sur une perspective constructiviste. La troisième catégorie de textes présentait une perspective sociopolitique et examinait l'apport de l'économie sociale (Bouchard, Bourque et Lévesque, 2001) et l'économie publique (Perret, 2002 ; et Viveret, 2000) à l'évaluation sociale dans un contexte d'économie plurielle. Finalement, trois textes supplémentaires figuraient en annexe, soit les textes de Bach et Lhuillery (1999), Zuindeau (1999) et Lemieux (2002) et portaient plus spécifiquement sur l'évaluation des externalités.

Les débats ont donc gravité autour de ces textes et peuvent se résumer en quatre points :

- Les générations de l'évaluation
- La comptabilité nationale et le PIB
- Les entreprises d'économie sociale
- Les externalités

Les générations de l'évaluation

Suite à la présentation des textes de Guba et Lincoln (1989), Fontan (2001) et Midy (2001), plusieurs commentaires ont été formulés sur les cinq générations de l'évaluation. Les trois premières générations (la mesure, la description et le jugement) se cantonnent dans le paradigme positiviste. La quatrième génération prend comme point de départ la critique du modèle expérimental sur lequel s'appuient les trois autres générations. Cette quatrième génération, baptisée «pluraliste-constructiviste», se fonde sur un nouveau paradigme constructiviste où les paramètres de l'évaluation ne sont pas établis *a priori* et les parties prenantes sont impliquées dans le processus d'évaluation.

Quant à Fontan (2001) et Midy (2001), ils s'interrogent sur l'apparition d'une cinquième génération d'évaluation. Fontan (2001) affirme qu'un nouveau paradigme évaluatif est en train de naître et qu'il est basé sur une évaluation continue, imbriquée et sociale. L'évaluation sociale d'une organisation presuppose un regard macroscopique qui tient compte de l'existence d'un cadre culturel partagé par les organisations, les institutions et la société en regard d'un bien-être collectif. Midy (2001) soutient pour sa part qu'on aurait affaire à autre chose qu'à l'émergence d'une nouvelle génération d'évaluation. L'évaluation doit dépasser les intérêts des parties prenantes et s'étendre sur un débat qui débouche sur le bien commun. Il faut ainsi élargir la notion de processus d'évaluation.

Les participants se sont donc interrogés sur les processus permettant de passer de la troisième à la quatrième génération puis à la cinquième génération d'évaluation. Ce passage entre les générations d'évaluation, autant d'un point de vue théorique que pratique, a suscité plusieurs questionnements. Ainsi, on a rappelé que dans la quatrième génération, on ne cherche plus tant à comparer ou vérifier un produit selon des normes mais on vise plutôt à expérimenter plusieurs styles d'évaluation et de construction sociale selon les critères des parties prenantes

elles-mêmes. En d'autres termes, certains ont présenté l'évaluation de quatrième génération comme un modèle de relation, de communication à sens multiples entre l'entreprise et ses parties prenantes.

D'autres participants ont éprouvé de la difficulté à différencier la quatrième et la cinquième génération. Une des réponses apportées situait la quatrième génération comme visant le consensus entre les parties prenantes tandis que la cinquième génération viserait le bien commun en introduisant le concept de mondialité. À cet égard, le concept de mondialité et d'universalité dans l'évaluation sociale des entreprises a suscité de nombreux débats mais aussi des inquiétudes concernant un éventuel modèle mondial d'évaluation.

Ainsi, lorsqu'on s'attarde plus spécifiquement à la cinquième génération, on se questionnait sur la possibilité d'appréhender l'évaluation dans un cadre culturel partagé au niveau mondial. On mentionne la difficulté d'uniformiser les pratiques de l'évaluation sociale dans une société donnée, alors à l'échelle planétaire, cela semble utopique pour certains. Toutefois, une participante mentionnait que le concept de mondialité et l'introduction d'un cadre normatif commun venaient rejoindre en quelque sorte l'émergence des codes de conduite à l'échelle internationale. Sur ce point, on mentionne qu'en Europe, ce qui est en train de poindre, c'est une législation européenne non pas sur le contenu de la responsabilité sociale mais sur les modalités d'évaluation. On se questionne alors sur le «qui» évaluera et selon quels critères ? On pense ainsi que l'évaluation se dirigera vers le privé, c'est-à-dire qu'un acteur privé sera accrédité par le public et aura le mandat d'évaluer les entreprises. On ajoute que c'est un gros marché pour les firmes qui seront accréditées pour faire de l'évaluation sociale. Le «qui» semble d'ailleurs préoccuper d'autres participants du séminaire. On soulève certaines inquiétudes vis-à-vis les firmes qui offrent actuellement des services en évaluation sociale. On est pas certains qu'elles soient toujours bien équipées pour faire ce travail.

Par ailleurs, le concept de mondialité dans l'évaluation pose toute la question de la relativité des normes versus l'universalité des droits de certains codes de conduites. Par exemple, tout le débat entourant les pays du Sud, selon lequel on ne peut pas imposer les valeurs du Nord aux valeurs du Sud. À ce sujet, une participante exprimait sa méfiance vis-à-vis le relativisme total. Selon elle, il y a un minimum qui est très certainement universel tels que la protection de l'environnement, les droits de la personne, etc. Dans le même ordre d'idée, une autre participante mentionnait qu'il est faux de croire que les visions de la démocratie ne sont pas les mêmes que dans les pays du Sud. Pour avoir travaillé dans un organisme de coopération, la participante mentionne que c'est par de la propagande et manque d'information que les gens sont amenés à croire en cette dichotomie Nord-Sud.

Quelqu'un d'autre donnait l'exemple des conférences des Nations Unis pour exprimer le passage de l'évaluation à l'échelle planétaire. Une autre participante proposait la possibilité de bâtir sur des codes déjà conclus à l'international comme par exemple l'ISO ou l'OIT. L'OIT a d'ailleurs réussi à prohiber le travail des enfants. Toute grande entreprise qui se respecte met au point des systèmes de contrôle pour s'assurer que leurs fournisseurs

n'exploitent pas les enfants. Selon une autre participante, on serait encore loin du cadre normatif commun puisque les parties prenantes d'une même entreprise n'ont pas les mêmes visions. Sur ce point, certains ont mentionné que c'était l'une des lacunes qu'exposait Fontan sur la quatrième génération. Celle-ci ne permet pas de résoudre les conflits entre les acteurs et de les rallier. Néanmoins, plusieurs soutiennent qu'on assiste véritablement à une mondialisation des normes. On peut avancer l'idée d'une concurrence entre les foyers de régulation, soit entre l'État et les ONG, entre le Nord et le Sud et entre les États-Unis et l'Europe.

Un participant mentionnait que les générations d'évaluation étaient fort intéressantes mais que la quatrième et cinquième étaient, selon lui, peu pratiquées par les entreprises. La théorie devancerait largement la pratique. Une des explications possibles est que l'évaluation est vu non pas comme un processus d'apprentissage et d'*empowerment* mais comme un exercice institutionnalisé. Si l'évaluation était appréhendée davantage comme un processus d'apprentissage, les entreprises auraient plus intérêt à intégrer les pratiques de quatrième génération, ce qui serait souhaitable. D'un autre côté, un participant soutenait pour sa part que les évaluations de quatrième et cinquième génération sont véritablement pratiquées aujourd'hui. On donnait l'exemple d'une entreprise californienne. Cependant, ce n'est pas une pratique généralisée car il n'y a pas de lois qui contraignent les entreprises à tenir compte de leurs parties prenantes dans les processus d'évaluation. Ainsi, on ajoute qu'un peu moins d'utilitarisme et davantage de conscience mondiale et « d'hyper-biens » feraient en sorte de répandre les nouveaux modèles d'évaluation.

Le texte de Guba et Lincoln (1989) a été très pertinent pour comprendre ce qu'était l'évaluation. Certains ont suscité des questionnements sur les trois premières générations. Un participant rappelait l'importance du côté technique, soit la fidélité, la validité et la crédibilité des données qui sont fondées sur des jugements de valeurs. Cependant, la plupart des commentaires ont été dirigés vers les quatrième et cinquième générations d'évaluation. Parvenir à un consensus, sur les contenus et sur les processus de l'évaluation n'est pas simple, puisque la théorie et la pratique évoluent constamment. Néanmoins, les quatre générations semblent importantes et doivent être prises en compte. Le défi étant d'articuler toutes ces générations afin de faire évoluer les pratiques de l'évaluation sociale. Quelqu'un mentionnait d'ailleurs que l'évaluation sociale est une question de mesure mais surtout de politique. D'autres ont évoqué que ces générations permettent de faire avancer le débat, mais les grandes entreprises raisonnent davantage dans une perspective utilitariste. Les entreprises qui pratiquent de l'évaluation de quatrième ou cinquième génération le font surtout pour devenir un leader et éviter les problèmes d'image.

La comptabilité nationale et le PIB

Suite à la présentation des textes de Perret (2002) et Viveret (2000), plusieurs commentaires ont été formulés sur l'utilisation des systèmes d'indicateurs sociaux aux niveaux national et international. Selon Perret (2002), on ne peut justifier le choix d'un système d'indicateurs sociaux sur une construction conceptuelle aussi stable et universelle que celle des indicateurs

économiques. Dans le même ordre d'idée, Viveret (2000) soutient qu'il faut changer nos représentations de la richesse. On ne peut accepter des critères qui ignorent les enjeux écologiques et humains et qui valorisent des activités destructrices dès lors qu'elles sont financièrement rentables. Il faut réfléchir à un système cohérent susceptible de transformer en profondeur notre comptabilité nationale et de modifier, à travers la monnaie et la pluralité d'autres systèmes d'échange, la circulation et la distribution de la richesse.

Selon une participante, toute la réflexion qui est faite sur l'évaluation de l'entreprise est concomitante aux questionnements qui se font sur l'évaluation à l'échelle des pays et des nations. En même temps qu'on se pose la question de la pertinence du PIB pour évaluer la richesse, on se pose aussi la question de la légitimité du profit pour concevoir l'apport de l'entreprise dans la société. D'ailleurs, l'évaluation sociale des entreprises semble s'inscrire dans la transformation du modèle de développement. On émigre d'un modèle de développement fordiste qui était axé sur la consommation-production et très bien mesuré par le PIB vers un nouveau modèle de développement qui n'est pas stabilisé et qui n'englobe pas parfaitement l'économie de services. Dans ce contexte, l'entreprise peut avoir une influence sur les systèmes d'évaluation sociale puisqu'on exige maintenant d'elle davantage que l'évaluation de ses profits pour tenir compte de sa contribution dans la société.

Le texte de Viveret (2000) a provoqué de vives réactions sur la façon de comptabiliser le PIB. Une participante posait la question de savoir comment le PIB était comptabilisé dans des cas de génocide ou de guerre. Une autre participante mentionnait qu'il semblait très exigeant d'évaluer une économie de service. Par exemple, lorsqu'on comptabilise le revenu des médecins, on obtient un PIB assez réjouissant. Mais ne devrions-nous pas plutôt voir la qualité de vie du patient et non le nombre de fois qu'on rend visite à un médecin afin de faire un portrait plus juste du développement d'une société ?

D'autres ont fait l'observation de voir apparaître de plus en plus d'indicateurs sociaux et environnementaux dans la comptabilité nationale, ce qui semble positif. Quelqu'un relevait la démarche d'un collectif qui travaille à faire adopter une loi cadre pour l'élimination de la pauvreté, l'éducation économique en proposant un autre critère que le PIB, soit le produit intérieur doux par opposition au produit intérieur brut afin de faire valoir tout l'apport de ce qui se fait dans une société. D'autres ont parlé du BNB : le bonheur national brut. Une autre participante mentionnait l'IDH, l'indicateur de développement humain, est de plus en plus utilisé et constitue une preuve que les systèmes d'évaluation peuvent prendre en compte la dimension sociale. Cet indicateur met d'ailleurs en relief le niveau d'éducation, l'espérance de vie et le produit intérieur brut ajusté par habitant. La question qui surgit est de savoir si l'État s'impose des mesures plus qualitatives, est-ce que ce dernier pourrait agir comme catalyseur ou référence pour les entreprises privées ?

Étant donné que la comptabilité nationale semble avancée dans le domaine des indicateurs sociaux et environnementaux, une participante mentionnait un intérêt pour le transfert de ces indicateurs au niveau de l'entreprise. Toutefois, il y aurait tout un travail de traduction à faire pour adapter ou articuler les indicateurs d'un point de vue macro vers le micro. Par exemple,

on peut facilement faire correspondre le PIB au chiffre d'affaires de l'entreprise, mais lorsqu'on parle de l'indice de l'alphanumerisation, comment peut-on traduire cet indicateur au niveau des entreprises. Par ailleurs, on se questionne à savoir qui va mener le bal dans l'élaboration des indicateurs sociaux, l'État, les ONG ou les entreprises privées ?

Les entreprises d'économie sociale

Le texte de Bouchard, Bourque et Lévesque (2001) nous a amené sur la question du transfert des grilles d'évaluation sociale de l'économie sociale vers les entreprises capitalistes. Une participante mentionnait que certains auteurs réclament la spécificité des grilles d'évaluation des entreprises de l'économie sociale par rapport aux entreprises traditionnelles. Au contraire, ce que la participante trouvait intéressant, c'était de profiter du fait que les entreprises d'économie sociale n'ont pas le critère profit et qu'elles sont obligées de développer un nouveau système de comptabilité pour rendre compte de leur performance. En effet, ces organismes souvent à but non lucratif ne peuvent être évalués en fonction d'un retour sur investissement, ils ont dû justifier leur plus value sociale d'une manière non économique. Or, on fait remarquer que toutes les réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises traditionnelles nous amènent à mettre en relief leur plus value sociale et non plus strictement leur profit. Alors, si c'est vrai que les entreprises privées créent de la plus value sociale, on propose d'utiliser les grilles d'évaluation développées par les entreprises d'économie sociale pour les appliquer aux entreprises traditionnelles.

D'un autre côté, on mentionne qu'à l'intérieur du champ de l'économie sociale, on ne s'entend pas actuellement sur que devrait être l'évaluation. Est-ce que c'est pour venir appuyer les demandes de subventions de l'État ou s'agit-il d'un projet plus large ? Il n'existe pas encore de consensus quant au modèle d'évaluation, mais certains types d'indicateurs semblent émerger de la masse.

Un participant faisait la distinction concernant l'origine de la demande d'évaluation entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises de type capitaliste. La première répondrait à une demande de l'État afin de justifier les investissements tandis que la seconde proviendrait des organismes communautaires. Une autre participante distinguait les deux types d'entreprises en mentionnant que les entreprises d'économie sociale n'ont qu'une plus value sociale tandis que les entreprises traditionnelles engendrent à la fois des profits et une plus value sociale. Quelqu'un d'autre mentionnait qu'auparavant, c'était les entreprises d'économie sociale qui devaient prouver qu'elles étaient d'aussi bonnes entreprises économiques que les entreprises privées. Aujourd'hui, c'est plutôt le contraire, les entreprises traditionnelles doivent démontrer qu'elles peuvent être de bonnes entreprises sociales. On ajoutait qu'en réalité l'économie sociale, c'est une façon de faire de l'économie autrement. En d'autres termes, dans l'économie de marché, l'objectif est la poursuite du profit et la contrainte est le social. En économie sociale, l'objectif est le social et la contrainte est la rentabilité financière. Bref, on voit bien la distinction ou le renversement du paradigme entre l'économie marchande et l'économie sociale.

Les externalités

Certains participants ont eu du mal à saisir la notion d'externalité avec les textes de Zuindeau (1999), Bach et Lhuillery (1999) et Lemieux (2000). Pourtant, si l'on prépare des bilans sociaux, c'est aussi pour vérifier dans quelle mesure les entreprises prennent en charge les coûts sociaux et les externalités négatives qu'elles génèrent. Sur ce point, une participante mentionnait que l'externalité était justement ce qui n'était pas comptabilisé et soulevait en même temps la question de l'évaluation de la performance des organisations et des sociétés. Le fait qu'on commence à prendre en compte les externalités, cela nous ramène aux questions suivantes : qui produit des externalités négatives et qui supporte le coût de ces externalités au dépend de l'acquisition de richesses pour d'autres acteurs. Il y a donc une dimension de transfert de la richesse à travers le processus des externalités.

Une autre participante faisait état d'une expérience avec les gestionnaires de caisses de retraite afin d'illustrer le lien entre les externalités et l'évaluation de cinquième génération. Cette tendance à la standardisation des cadres normatifs, c'est en d'autres termes la prise en compte des effets dominos dans une évaluation de portefeuille ou dans une évaluation d'entreprise. Les effets dominos sont les impacts des entreprises les unes sur les autres ou les secteurs industriels les uns sur les autres. Par exemple, vous avez une industrie porcine qui pollue systématiquement les rivières et vous avez en même temps des investissements dans l'industrie touristique. Dans ce contexte, les gestionnaires de portefeuille commencent à découvrir la nécessité d'intégrer les externalités dans leur évaluation. Le raisonnement est le même pour les externalités positives. Dans le cas de la recherche et développement ou de la formation de personnel, beaucoup d'entreprises vont tenir secrètes leurs activités ou vont même jusqu'à éviter d'offrir de la formation parce qu'en même temps, elles servent leurs concurrents. Mais du côté du gestionnaire, cet investissement effectué dans l'entreprise a aussi un effet domino sur les autres entreprises et la société en général.

Par ailleurs, certains ont mentionné que les externalités deviennent hors sujet lorsqu'une entreprise effectue de l'évaluation de quatrième génération puisque cette dernière entretient des liens étroits avec ses parties prenantes. Comme les frontières de l'entreprise s'estompent, ce qui était externe à l'entreprise devient interne à l'entreprise comme arène sociale.

Un participant est revenu sur le texte de Lemieux quant à l'étude sur le coût social du tabac. Selon l'auteur, le bien-être collectif subit une dérive vers une appropriation gouvernementale qui, de ce fait, se traduit par un paternalisme étatique et un autoritarisme illégitime. En d'autres termes, Lemieux pense que tout devrait passer par le marché. Selon le participant, l'auteur pose un vrai problème, c'est-à-dire au nom de quoi, l'ONU pourrait-elle défendre une position anti-tabac étant donné que personne ne force personne à fumer. On peut faire dire n'importe quoi aux analyses coûts-bénéfices qui sont des formes d'évaluation de la responsabilité sociale. L'évaluation sociale implique donc des choix. Il faut choisir notre camp, du côté de l'État ou du côté du marché. Cette prise de position a une influence sur les pratiques de l'évaluation.

Quelqu'un d'autre mentionnait que les externalités posent plusieurs difficultés lorsqu'on effectue des études environnementales. Parfois, on est amené à opposer les répercussions environnementales d'un projet d'affaires à des bénéfices à caractère très économique. Il devient ardu de quantifier ces externalités. D'autre part, il est difficile aussi de catégoriser les impacts économiques, sociaux et environnementaux puisque tout peut être imbriqué. Par ailleurs, lorsqu'on effectue un bilan en développement durable, il faut faire des choix quant aux éléments qu'on introduit dans l'un ou l'autre des trois volets. Une autre participante mentionnait que le volet environnemental est toutefois mieux défini que le volet social.

En conclusion

Le séminaire sur l'évaluation sociale nous a permis de réfléchir sur l'évolution de l'évaluation comme pratique mais aussi comme l'élément étant au cœur des luttes sociales, des représentations de la richesse et du système capitaliste. L'évaluation sociale peut ainsi sembler très ambitieuse puisqu'elle renvoie au concept de responsabilité sociale corporative dans son sens le plus exigeant et nous conduit à nouveau dans le champ complexe des relations entre l'entreprise, la société civile et l'État. Les recherches dans ce domaine devront se poursuivre afin de dégager les tendances, de repérer les accords et les désaccords et d'opérer de nouvelles avancées théoriques et méthodologiques.

Participants au séminaire portant sur l'évaluation sociale et la responsabilité sociale corporative, mai 2003.

René Audet, UQÀM

Patrice Camus, Éco-conseiller

Louise Constantin, HEC

Corinne Gendron, UQÀM

François Labelle, UQÀM

France Levert, Hydro-Québec

Juliette Lucas, CIRJ

Lise Parent, Amnistie Internationale

Jean Pasquier, UQÀM

Anne Pétrin, UQÀM

Julie Rondeau, CRISES

Julie Saint Pierre, UQÀM

Judith Trudeau, UQÀM

Marie-France Turcotte, UQÀM

Légitimité, institution et entreprise

Anne Pétrin³⁰

Dans le cadre du onzième séminaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable portant sur l'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise, le 13 juin 2003, nous nous sommes intéressés à la légitimité et à la responsabilité sociale de l'entreprise. Différents textes, ainsi qu'une synthèse présentant le possible passage de *La légitimité organisationnelle à la légitimité d'une entreprise institutionnelle* ont permis de susciter de nombreux commentaires de la part de nos participants. Il est possible de faire ressortir trois éléments issus des différents commentaires du onzième séminaire et de les résumer en trois parties distinctes. La première partie s'attarde à la notion de légitimité que nous avions définie comme étant, d'une part, associée au pouvoir et d'autre part, dépendante des normes sociales. La seconde partie s'intéresse à une typologie, que nous pouvons qualifier d'organisationnelle ou de stratégique. Finalement, les commentaires des participants ont permis de faire ressortir de nouvelles hypothèses concernant les liens entre la responsabilité sociale et la légitimité. Mais d'abord et avant tout, nous allons effectuer un bref rappel des textes et auteurs présentés lors du onzième séminaire.

Ce onzième séminaire avait clairement pour but d'initier des débats autour d'un concept encore peu défini par les auteurs de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, dans le but de susciter l'intérêt et de favoriser les débats des participants, neufs textes ont été présentés. Dès le départ, en nous intéressant à la légitimité, nous avons constaté que la définition de ce concept était loin de faire consensus auprès des divers théoriciens. Ainsi, les textes de Brummer (1991) et de Hybels (1995) visaient à nous renseigner sur les différentes définitions de la légitimité et de ses multiples usages. Le premier texte de Brummer (1991) présentait neuf théories stratégiques de justification qui permettent, selon l'auteur, de démontrer et de prouver la légitimité des entreprises. Le second texte de Hybels (1995) discute permettait, dans un premier temps, le concept de légitimité comme étant abstrait, flou et construit socialement. Dans un second temps, il propose un modèle de légitimation organisationnelle de quatre acteurs (le gouvernement, le public, la communauté financière et les médias) susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, la légitimité d'une organisation.

Lors de nos recherches concernant les différents aspects de la légitimité, une ligne directrice s'est rapidement imposée : le concept de légitimité peut être abordé en fonction de deux approches : une approche stratégique (Ashforth et Gibbs, 1991; Bourgeois et Nizet, 1995) et une approche institutionnelle (Suchman, 1995; Ramanantsoa, 1992 et Thévenot, 1997). Ces auteurs ont tous, chacun à leur manière, fourni le ton pour une discussion animée au sujet de l'entreprise, de sa légitimité et de la responsabilité sociale. Plus en détail, le troisième texte de Ashforth et Gibbs (1990) s'articule en deux temps : un premier, plutôt descriptif, expose

³⁰ Nous tenons à remercier Emmanuelle Champion pour ses précieux commentaires.

ce qu'est la légitimité organisationnelle, les défis posés aux organisations et les stratégies envisagées par celles-ci ; et un second, où les auteurs présentent quatre propositions quant aux paradoxes comportementaux des organisations en perte de légitimité. Bourgeois et Nizet (1995) proposent ensuite la notion de la légitimité dans l'exercice du pouvoir. Ces auteurs suggèrent une analyse de la légitimité en fonction de la relation de pouvoir, plutôt qu'en fonction de l'individu ou de l'organisation. Ainsi, selon ces auteurs, les relations de pouvoir s'exerce selon deux modalités : les stratégies de pression et les stratégies de légitimation. Le cinquième texte de Suchman (1995) pose une catégorisation importante de la légitimité : la légitimité stratégique (Pfeffer, 1981) et la légitimité institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Après l'exposition de ces deux légitimités, l'auteur présente trois types de légitimité : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive. Dans la dernière partie du texte, l'auteur expose trois défis différents aux organisations : obtenir, maintenir et défendre ou maintenir la légitimité. Le sixième texte de Thévenot (1997) se donne comme objet les formes de légitimité sur lesquelles peuvent s'appuyer les personnes pour fonder leurs critiques et justifier leurs accords. Un accord serait justifié et légitime s'il prend appui sur un principe supérieur commun. En ce sens, six modes légitimes de coordination existent : marchand, industriel, domestique, civique, inspiré et de l'opinion. Le septième texte de Ramanantsoa (1992) permet de voir l'entreprise comme un acteur pertinent de changement social en mesure de développer de manière autonome, sa stratégie. Le huitième texte de D'Iribarne (2002) met en lumière les facteurs culturels à l'origine de l'essor de la responsabilité sociale des entreprises. L'intérêt de cet article porte aussi sur une enquête qualitative réalisée auprès de cadres aux fins d'une comparaison entre les États-Unis et la France pour en dégager les approches distinctes à chacun de ces pays. Venait finalement le texte de Beaulieu et Pasquero (2003) qui propose un modèle, à l'aide d'une analyse empirique (les comptables agréés), pour comprendre et analyser la légitimité organisationnelle.

La légitimité associée au pouvoir et aux normes sociales

Suite à une lecture d'une partie de la littérature sur la légitimité, nous avions cherché à définir certaines constances. Outre sa complexité théorique, nous avons remarqué que la légitimité est, de manière assez générale, présentée par de nombreux théoriciens comme étant liée au pouvoir et aux normes sociales. En ce sens, nous avons proposé une définition de la légitimité regroupant ces deux dimensions. Cette définition a suscité plusieurs commentaires et explications intéressants.

Tout *d'abord*, plusieurs participants ont souligné que le pouvoir est une partie de la définition de la légitimité, mais qu'on peut y associer d'autres dimensions. Certains ont soutenu l'idée que le pouvoir était une partie de la définition de la légitimité, mais que ce volet ne constituait pas en soi la légitimité

Le *second* commentaire était l'idée que le pouvoir ne conférait pas de la légitimité. L'intervenant trouvait difficile d'associer le pouvoir comme pouvant être une source de

légitimité. Pour lui, le pouvoir n'est pas une source de légitimité, car l'équation n'est pas aussi simple de dire que parce qu'une personne a du pouvoir, elle est légitime. Toutefois, il serait intéressant de comprendre comment le pouvoir permet de forcer, d'influencer le pouvoir des autres, mais pas nécessairement parce que la personne est légitime, mais parce qu'elle est puissante.

Le *troisième* commentaire proposait des dimensions à la définition de la légitimité organisationnelle. En ce sens, l'article de Pasquero et Beaulieu présentait six dimensions de la légitimité organisationnelle : la légitimité identitaire, la légitimité technique, la légitimité morale, la légitimité légale, la légitimité perceptuelle et la légitimité institutionnelle. Par conséquent, la légitimité ne serait pas une seule chose, mais six dimensions vérifiables empiriquement sur le terrain.

Le *quatrième* commentaire concernait l'autre partie de notre définition de la légitimité, c'est-à-dire le renvoie aux normes sociales. Les normes et les attentes sociales sont mouvantes et évoluent. En ce sens, pour un des intervenants, il n'existerait pas de système de valeurs unique, mais plusieurs systèmes de valeurs permettant de conférer différents types de légitimité. Il serait donc faux de croire qu'une entreprise est légitime parce qu'elle respecte les normes sociales ambiantes. Ce commentaire voulait faire ressortir que les normes sociales ne sont jamais partagées totalement et que les entreprises doivent fonctionner dans ce système de normes sociales mouvantes et non partagées. Ainsi, le participant insistait sur l'existence de plusieurs systèmes de valeurs concurrentiels et de la nécessité, pour les organisations, de démontrer la pertinence de leur légitimité à l'intérieur de ces systèmes de valeurs.

En ce sens, un autre participant donnait l'exemple de la légitimité de la certification privée dans le domaine de l'agriculture. Selon lui, les certifications représentent un ensemble de valeurs qui sont inscrites dans des normes et reconnues comme légitimes par la société. Or, les certifications privées proviendraient de nouvelles valeurs qui elles, seraient reconnues par une certaine partie de la société.

Le *cinquième* commentaire revenait sur le pouvoir de l'entreprise multinationale à l'échelle planétaire parce qu'elle est, entre autres, meneur et que les États sont suiveurs. Selon la thèse de Petrella (1989), nous assisterions actuellement à la fin du capitalisme « national » et à l'émergence d'un capitalisme « avancé » (Petrella : 1989, p.7). L'auteur prétend que dans le cadre de ce nouveau capitalisme, nous assisterions à de nouveaux rapports entre l'entreprise (meneur) et l'État (suiveur).

La fait nouveau est que les États et les entreprises, du fait, entre autres, de la mondialisation, sont entrés dans une dynamique d'alliance nouvelle entre eux [...] C'est que l'entreprise est en train de devenir l'organisation de « gouvernance » de l'économie mondiale avec l'appui des États « locaux » (Petrella : 1989, p. 9-10).

Une conséquence importante de cette nouvelle alliance de l'entreprise et de l'État est l'acquisition graduelle d'une légitimité historique et d'un rôle social important et grandissant de l'entreprise. Ainsi, les entreprises, en se mondialisant, en viennent à prétendre qu'elles sont les seules à être capable d'assurer la meilleure gestion. Cette nouvelle alliance et ce déplacement du rôle social de l'entreprise conféreraient, selon nous, un pouvoir important à l'entreprise. Revenant sur l'idée d'un pouvoir grandissant des entreprises à l'échelle planétaire (meneurs) au détriment des États, qui subiraient ou approuveraient ce pouvoir (suiveurs), un participant affirmait que les entreprises avaient du pouvoir parce qu'on leur en donnait. Il est clair que les États ont besoin des multinationales et que les multinationales ont elles aussi besoin des États. Ainsi, il serait possible de voir que ces deux acteurs ont besoin l'un de l'autre. À cause de cette dépendance et cette réciprocité, l'entreprise est légitime parce qu'elle apporte toutes sortes de bénéfices à l'État et l'État n'attend que la possibilité de jouir de ces bénéfices que l'État ne semble pas pouvoir acquérir ailleurs. Bref, pour l'intervenant, il s'agirait d'un pouvoir qu'on accorde aux entreprises dans un lien de réciprocité où chacun retire des profits plutôt que d'une appropriation de pouvoir par les entreprises face à laquelle l'État serait impuissant.

Légitimité organisationnelle et légitimité stratégique : des approches complémentaires ?

Deux stratégies de légitimation distinctes ont été proposées lors de la présentation de la synthèse du recueil : la légitimité organisationnelle et la légitimité stratégique. Nous avons surtout abordé la question de la légitimité institutionnelle. Nous distinguons la légitimité comme ressource stratégique de la légitimité comme processus social. Dans notre synthèse intitulée *De la légitimité organisationnelle à la légitimité d'une entreprise institution*, nous avions en effet axé notre présentation sur la légitimité institutionnelle dans la mesure où c'est à cette échelle que nous envisageons sa mise en dialogue avec la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous avons présenté l'entreprise non plus comme une organisation, mais comme une institution construite socialement et productrice de social, dont les règles de sont par conséquent fort complexe. Ce passage vers l'entreprise institution, dans le cadre d'une perspective dès lors plus macrosociologique, a suscité des commentaires sur les possibles complémentarités des deux approches organisationnelles et institutionnelles et une présentation sur la légitimité organisationnelle.

Dans un premier temps plusieurs participants ont fait ressortir que la légitimité stratégique et la légitimité institutionnelle devaient être utilisées en complémentarité et non pas opposées l'une à l'autre. L'idée des intervenants était d'affirmer qu'il était intéressant et important de voir les deux approches séparément, mais qu'il aurait fallu, dans un second temps, tenter de les rapprocher. De plus, selon ces intervenants, ces deux approches pourraient avoir beaucoup plus de valeurs en les analysant comme un tout, car il nous serait possible de voir qu'il existe des liens et des complémentarités entre celles-ci.

Dans un second temps Suzanne Beaulieu et Jean Pasquero ont mis en lumière la légitimité organisationnelle et ses six dimensions, en la présentant comme une ressource qui se gère. La gestion de la légitimité organisationnelle passerait par cinq étapes. D'abord, la *construction initiale* qui est l'étape de la création de l'organisation jusqu'à sa reconnaissance. Ensuite, une fois que l'organisation est établie, elle cherchera à étendre son territoire, ce qui est le second mode de légitimation ; *l'élargissement*. Toutefois, si l'entreprise doit se défendre suite à des accusations, elle utilisera le mode de la *restauration*. Tandis que la *préservation* est plutôt le mode de légitimité à travers laquelle l'entreprise tentera de maintenir ses acquis. Le cinquième et dernier mode de légitimation est le *renforcement*, qui peut survenir face à une faiblesse représentant des risques.

En conclusion, nous pouvons dire que suite aux commentaires et aux précisions des participants du séminaire, nous avons pu définir plus en profondeur les deux types de légitimité, tant organisationnelle qu'institutionnelle, ce qui, à notre avis, complète merveilleusement bien le survol des différentes stratégies de légitimation.

Responsabilité sociale de l'entreprise et légitimité : 5 hypothèses

Dans le recueil de texte, nous avions formulé trois hypothèses pour structurer la discussion et la réflexion. Deux autres hypothèses ont été dégagées à travers les commentaires des participants du onzième séminaire.³¹

1/ Est-ce que la responsabilité sociale est une stratégie de légitimation visant un renforcement de pouvoir ?

Nous avions, tout au long de la présentation de notre synthèse fait ressortir, entre autres, que la définition la plus fréquente liée à la légitimité est le pouvoir. Plusieurs auteurs (Friedman, Carr, Shaffer, etc.) s'intéressant à la légitimité et à la responsabilité sociale ont associé ce concept à la dimension pouvoir. Dans cette perspective, on pouvait se demander si le discours sur la responsabilité sociale corporative, tout spécialement dans ses prétentions à l'autorégulation, ne participait pas d'une stratégie de légitimation au sens d'une tentative de renforcement de pouvoir.

Les principaux commentaires concernant la première hypothèse peuvent être synthétisés comme suit : la responsabilité sociale serait une stratégie de légitimation qui viserait, entre autres, un renforcement de pouvoir, mais ce ne serait pas sa seule visée. Il y aurait donc une tentative de renforcement de pouvoir, mais pas seulement.

³¹ Les hypothèses 1, 2 et 3 proviennent du recueil de texte, tandis que les hypothèses 4 et 5 proviennent des participants présents lors du séminaire onze.

2/ Est-ce que la responsabilité sociale est une stratégie de légitimation organisationnelle ?

Selon la perspective institutionnelle de la légitimité, qui posait le défi du point de vue sociétal, la légitimité n'était pas tant une ressource qu'une contrainte ou une condition à l'existence de l'entreprise comme organisation.

Dans un second temps, nous avions déterminé que la légitimation posait un défi de trois ordres à l'entreprise : le gain de la légitimité, le maintien de la légitimité et le rétablissement ou la réparation d'une légitimité perdue (Suchman : 1995). L'entreprise qui évolue dans une société peut donc passer par l'un ou l'autre de ses défis à un moment ou à un autre. L'entreprise devait donc chercher comment obtenir, maintenir ou rétablir sa légitimité.

On pouvait donc aisément se demander si le discours sur la responsabilité sociale ne visait pas à légitimer le pouvoir grandissant des entreprises dans le contexte de la mondialisation, notamment en assurant tous et chacun de leur capacité à être de bons citoyens corporatifs.

Le principal propos que nous avons eu concernant la seconde hypothèse est au sujet de l'éthique. En effet, un participant affirmait qu'il y aurait toute une partie éthique associée à la responsabilité sociale et qu'il y aurait des gens qui veulent être éthique parce qu'ils trouveraient cela bien d'être éthique dans leur milieu sans chercher ce que cela pourrait rapporter. En ce sens, la responsabilité sociale ne répondrait pas uniquement à des fins de légitimation. Toutefois, il est tout à fait plausible d'affirmer que la responsabilité sociale est, entre autres, une stratégie de légitimation organisationnelle.

3/ Est-ce que la responsabilité sociale participe à la construction de nouvelles bases de légitimité de l'entreprise comme institution ?

En ce qui concerne la troisième hypothèse formulée dans le cadre de la synthèse, nous avions vu qu'il était possible d'envisager l'entreprise organisation comme institution. Elle se positionnerait comme un acteur légitime et capable, au même titre que les autres institutions, de résoudre les problèmes sociaux. En conséquence, elle prendrait part aux débats et participerait dorénavant à la création de normes et valeurs sociales.

Ceci nous a amené à formuler une dernière hypothèse selon laquelle le discours sur la responsabilité sociale participerait et serait concomitante à l'incursion de l'entreprise dans la sphère sociale, et à sa reconnaissance comme acteur légitime de gouvernance.

En effet, un intervenant affirmait lors du tour de table que la responsabilité sociale participe à la construction de nouvelles bases de légitimité et qu'il s'agirait même de la clé de la responsabilité sociale.

4/ Dans un contexte de construction sociale de la réalité, la responsabilité sociale ne serait-elle pas un lieu de rencontre et de négociation entre les acteurs sociaux sur ce qu'est la légitimité ?

L'idée de cette quatrième hypothèse est de ne pas seulement voir la légitimité comme quelque chose de figé qui renforce quelque chose d'autre, mais comme un lieu où il y aurait des possibilités d'échanges, de modélisation, de transformation des symboles et des pratiques, bref un espace de négociation entre les acteurs sociaux.

Le commentaire suite à cette hypothèse est le suivant : si nous percevons la légitimité comme un processus social, un lieu de discussion, de formation, de construction, nous tomberions à nouveau dans une conception d'institutionnalisation. Donc on y verrait la légitimité comme un processus de construction, de discussion et de reproduction et il n'y aurait pas de différence avec le processus d'institutionnalisation.

5/ Est-ce que le courant de la responsabilité sociale est un outil qui permet de transférer la légitimité du discours économique de l'entreprise à d'autres acteurs (société civile, parties prenantes, etc.)?

La dernière réflexion provient d'une participante qui s'intéressait à la question de la prépondérance du discours économique. En ce sens, son questionnement s'articulait autour de la légitimité prépondérante du discours économique et de la fabrication du sens dans l'orientation de la société actuellement à l'échelle mondiale, tant sur le plan politique, juridique, social (Petrella, 1989). Par conséquent, pour la participante, le courant de la responsabilité sociale devrait renverser la vapeur pour donner une légitimité à des acteurs non économiques. À l'heure actuelle, la responsabilité sociale serait un outil de légitimation des acteurs qui contesteraient la prépondérance du discours économique à travers, entre autres, le rôle des leaders et de la gouvernance que s'attribuent les entreprises avec l'appui ou la complicité des États nationaux.

Sur cette proposition, un participant argue qu'il est intéressant de voir la responsabilité sociale aussi comme un instrument de légitimation des parties prenantes externes à l'entreprise, plutôt qu'uniquement interne. Ce serait donc l'idée que faire preuve de responsabilité sociale aujourd'hui, c'est de plus en plus partager et respecter l'autre. En ce sens, l'intervenant donne l'exemple des fournisseurs. Auparavant, les fournisseurs au Sud étaient une source de valeur qu'on tentait d'exploiter. Aujourd'hui, il faut les respecter comme étant des acteurs parmi d'autres. Même scénario pour les concurrents : aujourd'hui, on doit les respecter et respecter les règles du jeu à la place de vouloir les détruire à tout prix.

Conclusion

Au terme de cette synthèse et suite au tour de table, nous en sommes rapidement venus à la conclusion que la notion de la légitimité en lien avec la responsabilité sociale en était d'une part à ses balbutiements et d'autre part, difficilement abordable parce qu'on retrouve des

complexités similaires à la responsabilité sociale, sinon plus importantes dans l'approche de la notion de légitimité. Dans une analyse ultérieure, le lien entre la responsabilité sociale et la légitimité auraient tout avantage à être approfondi. Toutefois, nous croyons que ce onzième séminaire fut pour nous l'occasion de lancer quelques pistes de réflexion, car comme nous l'avons rapidement constaté, l'état de la littérature sur ce sujet, à l'heure actuelle, semble être à ses premières réflexions.

Participants au séminaire portant sur la légitimité et la responsabilité sociale corporative, juin 2003.

René Audet, UQÀM
Suzanne Beaulieu, Université de Sherbrooke
Gisèle Belem, UQÀM
Yves Blanchet, UdM
Emmanuelle Champion, UQÀM
Louise Constantin, HEC
Corinne Gendron, UQÀM
Ludovico Ingiulla Laderchi, Université Sherbrooke
Alain Lapointe, UQÀM
Juliette Lucas, Université de Montréal
Olga Navarro Flores, UQÀM
Marie-lou Ouellet, UQÀM
Jean Pasquero, UQAM
Anne Pétrin, UQÀM
Julie St-Pierre, UQÀM
Marie-France Turcotte, UQÀM
Judith Trudeau, UQÀM

**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 | Site web : www.crsdd.uqam.ca

ISBN 2-923324-07-2

Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004