

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

2<sup>e</sup> Séminaire franco-qubécois

de recherche sur la RSE\*

Recueil des textes à l'étude

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 15-2006

Sous la direction de

Michel Capron, Corinne Gendron et Éric Loiselet



2<sup>ème</sup> Séminaire franco-qubécois

de

recherche sur la RSE\*

Recueil des textes à l'étude

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 15-2006

Sous la direction de

Michel Capron\*\*, Corinne Gendron† et Éric Loiselet‡

\*La réalisation et la mise en forme du cahier ont été effectuées par **Patrick Laprise**, candidat à la maîtrise en Sciences de l'environnement à l'Institut des sciences de l'environnement de l'UQÀM et étudiant chercheur à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'École des sciences de la Gestion de l'UQÀM.\*

\* **Michel Capron** est Directeur du Master « Conseil en organisation et gestion des innovations sociales », Université Paris 8-Saint Denis, Co-directeur du Master « Management de la responsabilité sociale des entreprises », Université Paris 12 – Val de Marne, Chercheur à l'Institut de Recherche en Gestion de l'Ecole Supérieure des Affaires, Université Paris 12 – Val de Marne et Chercheur affilié à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

†**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.

‡ **Éric Loiselet** est \*\*\*\*\*



# Table des matières

Introduction par Patrick Laprise	1
-------------------------------------	---

La formalisation éthique en perspective: l'enjeu spécifique des normes éthiques internationales par Juliette Arnal	5
<b>Introduction</b>	5
<b>1. L'éthique sur les marchés</b>	6
1.1. Entreprise et responsabilité.	6
1.2. Des outils de formalisation de l'éthique en concurrence	9
<b>2. Les normes éthiques internationales comme outil de formalisation</b>	12
2.1. La normalisation éthique est-elle rentable ?	12
2.2. Normes et confiance sur les marchés	13
<b>3. De la légitimité des normes éthiques</b>	16
3.1. À propos de la création des normes	16
<b>Conclusion</b>	23
<b>Bibliographie</b>	24

Services financiers et environnement : l'espace d'une visée éthique dans les institutions bancaires traditionnelles par Corinne Gendron, Andrée De Serre, Lova Ramboarisata	31
<b>Introduction</b>	31
<b>1. La crise écologique et le renouvellement du questionnement éthique</b>	31
<b>2. L'environnement dans les rapports de développement durable et de responsabilité sociale des banques</b>	35
2.1. L'environnement comme préoccupation	36
2.2. Quel environnement ?	38
<i>Responsabilité envers l'environnement (n = 291)</i>	40
<i>Pratiques écologiques (n = 120)</i>	43
<i>Développement durable (n=116)</i>	44
<i>Gestion de risques environnementaux (n=110)</i>	45
<i>Données de performance environnementale (n=46)</i>	46
<i>Produits et services durables (n=30)</i>	46
<i>Politique environnementale (n=21)</i>	47
<b>3. Les formes de l'engagement envers l'environnement et l'espace pour une visée éthique</b>	49
<b>Conclusion</b>	50
<b>Bibliographie</b>	51

Perspectives des partenariats multipartites pour la vérification de la responsabilité sociale des entreprises par Michel Capron et Nathalie Lavigne	53
<b>Introduction</b>	53
<b>1. L'enjeu du dialogue multipartite</b>	54
1.1. L'éclairage par le double mouvement de légitimation et de délégitimation	54
1.2. L'hypothèse de recherche de légitimation	55
2.1. Les initiatives multipartites dans le champ des dispositifs de mise en œuvre de la RSE	58
2.1.1. Dispositifs d'assistance versus dispositifs d'assurance	58
2.1.2. Le code de conduite, élément clé de l'IM	59
2.1.3. Les IM et l'apparition du contrôle et de la vérification	60
2.2.1. Limites de l'intervention de « tiers experts de l'audit »	61
2.2.2. Limites des partenariats bilatéraux	62
2.2.3. Perspectives des IM : vers un rétablissement de la confiance ?	63
<b>Conclusion</b>	64
<b>Bibliographie</b>	64

L'Économie politique de la gouvernance. Bonne gouvernance, responsabilité et...pseudo-tyrannie du gouvernement des choses par Jean-Pierre Galavielle	67
<b>Introduction</b>	67
<b>1. La gouvernance : Une géométrie variable</b>	68
<b>2. Bonne Gouvernance et Gouvernabilité</b>	71
<b>3. Quelle responsabilité ? Sociale ou sociétale ?</b>	73
<b>4. Gouvernement des choses et gouvernement des hommes : quelle alternative ?</b>	75
<b>Conclusion : La responsabilité sociale des cadres...quelles perspectives ?</b>	79
<b>Bibliographie</b>	80

Les accords-cadres internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ? par André Sobczak	83
<b>1. Les accords-cadres internationaux et les acteurs de la régulation</b>	84
<b>2. Les accords-cadres internationaux et le contenu des normes du travail</b>	87
<b>3. Les accords-cadres internationaux et la mise en œuvre des normes du travail</b>	89





## Introduction par Patrick Laprise

Ce 15<sup>e</sup> cahier de recherche de la CRSDD pour l'année 2006 regroupe les textes des présentations du 2<sup>e</sup> Séminaire franco-qubécois de recherche sur la RSE, tenu à l'Institut d'études politiques de Paris, le 1<sup>er</sup> septembre 2005.

Les séminaires franco-qubécois ont lieu à intervalle régulier, depuis le premier séminaire qui s'est tenu en mars 2005, à l'initiative conjointe de la CRSDD et des principales institutions regroupant des chercheurs français du domaine de la RSE. En focalisant sur le contexte franco-qubécois de la RSE, ces séminaires font en sorte de rapprocher des contextes culturels et académiques aux natures complémentaires. Ce rapprochement permettra, et permet déjà, la structuration d'une pensée franco-qubécoise distincte.

Au niveau des connaissances, ces séminaires fermés donnent la chance à des intervenants divers (chercheurs, consultants, étudiants) de présenter leurs idées et leurs recherches dans un cadre ouvert favorisant la discussion et le débat. Dans le domaine académique, les rencontres entre ces intervenants aident à créer et renforcer des relations qui font se rejoindre et se développer conjointement les écoles québécoise et française. Des projets de coopération entre chercheurs et entre institutions sont maintenant les produits de ces rencontres et plusieurs autres sont en développement.

Le domaine de la RSE progresse très rapidement depuis quelques années et les séminaires franco-qubécois sont des outils privilégiés pour suivre et participer à cette rapide évolution. Le présent document permet d'avoir un aperçu de la richesse des recherches réalisées et de la portée des idées émises.

Voici un bref aperçu des textes offerts dans ce cahier, qui ont fait l'objet de présentations au cours de ce séminaire :

Le thème principal du texte de Madame Juliette Arnal est la formalisation de l'éthique à travers les normes internationales dans le contexte de l'entreprise. Pour Madame Arnal, les normes éthiques internationales représentent des instruments innovateurs qui offrent plusieurs avantages aux entreprises quand vient le temps d'intégrer des aspects éthiques, ou même une « morale commune » à leurs activités. L'implémentation de ces normes éthiques pose toutefois plusieurs problèmes, dont la question de la légitimité de ces normes et de leur provenance, ainsi que l'inévitable usage stratégique qui est fait de cette formalisation. Cela dit, un survol théorique portant sur l'éthique et les organisations et une revue du développement de ces normes donnent l'occasion à l'auteure de faire ressortir les liens entre les phénomènes d'éthique du marché et les organisations et l'impact qu'ils ont sur la formalisation éthique. En s'accompagnant de sources pertinentes et originales, elle s'attarde ensuite à la relation entre l'éthique et la rentabilité. Puis, en se servant des théories de l'agence et des conventions, elle met en évidence l'idée que la normalisation est une source utile de réduction des incertitudes car elle transmet de l'information aux acteurs. Elle termine son argumentation en présentant plusieurs facettes de la légitimité de ces normes mis en rapport avec les grands enjeux que sont les relations internationales et le développement économique. Au final, Madame Arnal exprime entre autres choses l'idée

cruciale que, les dynamiques et les confrontations qui émergent de ces questions fondent la légitimité des normes.

De sérieuses considérations philosophiques habitent Gendron, De Serre et Ramboarisata. Dans leurs mots, l'aspect dramatique des risques qu'encoure la vie sur la Terre et les conséquences éthiques et de responsabilité de ces nouveaux risques appellent à une exploration de « cet espace laissé à l'agir éthique ». L'outil désigné s'avère être l'analyse des discours éthique, environnemental et de développement durable des acteurs, dans ce cas-ci ceux de plusieurs grandes banques. Il est possible, à travers une analyse de contenu rigoureuse, de caractériser les préoccupations de ces importants acteurs économiques. Les résultats des chercheurs montrent la place de l'environnement dans ce discours, mais aussi de quel type d'environnement et de responsabilité il est question. L'analyse des auteures traite également de la vision et de l'impact du développement durable sur ces entreprises. Il en ressort de ce travail un constat en particulier : l'importance de la réputation et de la bonne gouvernance dans les questions de responsabilité. Les auteures reviennent, dans la partie finale de leur texte, sur la question de cette visée éthique en lien avec les « formes d'engagement » adoptées par les entreprises. Enfin, elles y vont de quelques propositions ayant un potentiel d'impact important sur la démarche de responsabilisation des acteurs, notamment au niveau des pratiques écologiques responsables.

Capron et Lavigne, de leur côté, orientent leur présentation sur la relation des entreprises avec leurs parties prenantes, dans une optique de double mouvement entre la légitimation et la délégitimation. Ainsi, la capacité à acquérir de la légitimité est étudiée à la lumière des théories de Beck et des néo-institutionnalistes de la légitimité. Les auteurs entament une discussion concernant les divers instruments de la responsabilité qui servent à affecter la légitimité, qui les mène au sujet du rôle des parties prenantes dans la vérification de la RSE. Pour eux, les initiatives multi-partites jouent un rôle central dans cette relation. Les forces et faiblesses des divers dispositifs (dispositifs d'assurance ou d'assistance, codes de conduite, la vérification, audit, partenariats) reliés à ces initiatives sont décrites et un portrait global de la question est proposé. En conclusion, les auteurs rappellent l'importance de l'évaluation par un tiers, dans ce cas les organisations de la société civile (ou ONG), dans l'acquisition de la légitimité par les entreprises. Ils évoquent enfin les conditions qu'ils croient nécessaires pour que les dispositifs d'assurance, par exemple, permettent l'acquisition de légitimité, soit la résolution, notamment, des problèmes sociaux décriés par certaines parties prenantes.

D'emblée, M. Galavielle brosse un portrait de l'évolution économique récente qui a bouleversé la vieille structure et mis de l'avant un nouveau modèle qui semble laisser peu de place à l'homme et toute la place aux impératifs de rendement économique. Il nous explique ensuite l'émergence et les fondements de l'idée de gouvernance et comment ils ont mené au développement des idées de gouvernabilité et de « bonne gouvernance ». M. Galavielle met rapidement en évidence les contradictions de ces formes de gouvernance et la montée des protestations qui se sont suivies au niveau international. La « marginalisation des prérogatives de la puissance publique » est débattue à travers l'argumentation de M. Galavielle autour de la gouvernance, ce qui le mène à questionner le rôle des agents dans un tel contexte qui évoque le vide. Gouvernance et responsabilité allant de pair, M. Galavielle enchaîne avec une clarification sémantique entre les termes de social et de sociétal, puis sur le sujet de la reprise des prérogatives et de la régulation de l'intérêt général par les organisations privées. À l'aide des thèses de Baumol, l'auteur émet une opinion sans équivoque : la société et la puissance publique doivent

pouvoir exiger certaines choses des entreprises, d'autant qu'il n'est pas du ressort des entreprises de fixer la politique étrangère d'un pays ou même de proposer une forme de régulation à la société. Il est d'avis, comme l'affirme Baumol que « *les marchés réputés parfaits imposent le vice plutôt que la vertu* ». La suite des propos de M. Galavielle portent sur le supposé « gouvernement des choses » et sur sa dictature. D'un côté, les « impératifs de résultats » et de l'autre, la « loi du marché » viennent faussement détourner les responsabilités envers l'intérêt général. Cette supercherie du supposé gouvernement des choses doit donc être dénoncée et le gouvernement des hommes doit être promu. Finalement, M. Galavielle nous dit pourquoi la responsabilisation des cadres par les gouvernements, orientée par des initiatives telles que le « *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadre* », passe en premier dans son ordre des priorités.

M. Sobczak fut le dernier intervenant à proposer un texte dans le cadre de ce séminaire. Pour lui, les accords-cadres internationaux en termes de responsabilité sociale sont une façon de dépasser le type d'accord sur les normes de travail qui prévalait, mais ils souffrent d'un déficit de légitimité en comparaison avec ceux-ci. Néanmoins, les accords-cadres doivent être étudiés car ils sont à la source d'un mouvement original et distinct qui a un impact sur les ententes entre syndicats et entreprises ainsi que sur d'autres acteurs. L'étude de 30 accords-cadres internationaux sert à M. Sobczak à comprendre le processus en cours. En ce sens, dans sa description des caractéristiques de ces accords-cadres, l'auteur met l'accent sur les procédures menant à l'adoption de ces accords, pour poursuivre avec le contenu de ceux-ci. Le juriste fait ressortir avec efficacité les spécificités et les généralités qu'on retrouve dans ces accords en présentant des statistiques sur leur contenu. En ce qui a trait à l'application de ces accords, M. Sobczak trouve qu'elle est la plupart du temps envisagée, mais qu'elle n'est pas nécessairement appuyée par des mesures pouvant être jugées nécessaires. L'auteur conclut en soulignant la contribution certaine de ces accords-cadres internationaux, malgré les défauts et failles qui handicapent le processus.



## La formalisation éthique en perspective: l'enjeu spécifique des normes éthiques internationales

par Juliette Arnal<sup>1</sup>

Au-delà du clivage présupposé entre économie et éthique, la dimension institutionnelle de l'éthique économique se doit d'être mise en valeur. Il s'agit d'analyser comment définir collectivement les règles légales auxquelles l'économie doit se soumettre. La question de la formalisation de l'éthique se pose alors pour qu'elle s'intègre à l'entreprise. Une multitude d'outils sont à la disposition de l'entreprise pour formaliser l'éthique économique. L'intérêt tout particulier porté aux normes éthiques se justifie par le fait qu'elles représentent des modes de coordinations originaux. Leur mise en place s'accompagne d'effets spécifiques comme la baisse des coûts de coordination, ou encore la réduction de l'incertitude par la diffusion d'informations. Elles offrent aussi la possibilité de formaliser une « morale commune » dans une conception kantienne. Il reste cependant important de mener une réflexion concernant l'élaboration de ces normes éthiques.

### Introduction

L'éthique économique traite, de manière normative, des comportements et des institutions relatifs au domaine marchand [Arnesperger & Van Parijs (2000)]. Elle étudie, de manière normative, comment l'individu devrait se comporter dans des activités d'échange et de production et comment définir collectivement les règles légales auxquelles l'économie doit se soumettre. L'éthique économique dispose donc d'une dimension individuelle et d'une dimension institutionnelle. La question de la formalisation de l'éthique se pose alors logiquement pour qu'elle puisse s'intégrer à l'entreprise.

Dans le domaine des affaires émerge la volonté de faire un but de rentabilité tout en adoptant une attitude éthique. L'émergence de l'éthique sur les marchés est inévitable et permet d'expliquer certaines évolutions. Mais d'où vient cette volonté de vouloir concilier rentabilité et éthique ? La réponse semble devoir être cherchée du côté des stakeholders, et plus précisément de la montée en puissance des nouveaux mouvements de consommateurs qui deviennent partie intégrante de l'environnement externe de l'entreprise. Leurs demandes de produits et de processus de production considérés comme plus éthiques peuvent modifier l'approche et le comportement des entreprises. Mais cette adaptation sous contrainte peut-elle réellement aboutir à des comportements éthiques sur les marchés ? Un arbitrage s'avère indispensable pour l'entreprise entre les préoccupations morales et les impératifs économiques, duquel pourra émerger un capitalisme plus éthique.

---

<sup>1</sup> Chercheure rattachée au LESSOR [EA CNRS 2614]. Université Rennes II Tel: 06.63.73.48.67, e-mail: [arnalj@uhb.fr](mailto:arnalj@uhb.fr) et au Matisse [UMR CNRS 8595]. Université Paris I, Tel: 01.44.07.81.45, e-mail: [arnalj@univ-paris1.fr](mailto:arnalj@univ-paris1.fr), Maison des Sciences Économiques, 106-112 Boulevard de l'Hôpital 75013 Paris

Au-delà du clivage présupposé entre éthique et économie, il est essentiel de souligner la dimension institutionnelle de l'éthique économique. L'enjeu principal de la formalisation éthique est alors l'implémentation au niveau des entreprises. La difficulté de définition de l'éthique économique vient des diverses interprétations de l'éthique et des types de formalisation diverses qu'elle peut prendre dans l'entreprise. Les entreprises ont à leur disposition pour formaliser leur vision de l'éthique des moyens d'action variés allant des codes de conduite aux normes éthique plus formelles telles que ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 ou AA1000 (cf. Annexe). Dans cet article, nous nous intéresserons à la place sur les marchés et aux statuts des normes dites éthiques et portant, en général, sur les systèmes de management.

Notre hypothèse est que la normalisation représente un moyen original de coordination. Elle apporte des effets positifs tels que la chute des coûts de coordination ou la réduction de l'incertitude. La mise en place de normes permet aussi d'assurer une information sûre aux partenaires de l'entreprise, qu'il s'agisse d'entreprises ou de consommateurs. Les approches contemporaines du phénomène de la normalisation reposent d'ailleurs sur l'hypothèse d'absence d'une information complète sur les biens. Elles justifient ainsi l'émergence des normes. Une fois écartée l'hypothèse d'une information parfaite des agents, le recours au marché ne se présente plus comme le mode de coordination le plus efficient. Plusieurs approches proposent alors des formes de coordinations alternatives [Ravix & Romani (1996)]. Ces approches peuvent être regroupées en trois théories majeures: la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie des conventions. Il semble intéressant de les analyser pour réussir à cerner l'enjeu de la normalisation de l'éthique. En améliorant les transferts d'informations, la normalisation représente un mécanisme de coordination original sur les marchés. Les normes éthiques aident également à la coordination car elles encouragent les relations de confiance entre les agents économiques.

La question centrale reste, bien sûr, celle de la légitimité des normes éthiques et des organisations qui les développent et les introduisent sur le marché. Dans une perspective « *d'éthique de la discussion* » [Habermas (1986)], un débat s'avère indispensable entre les divers stakeholders impliqués pour légitimer les choix effectués. Ceci mène d'ailleurs à une réflexion sur le caractère hybride du processus de normalisation qui dispose d'une place bien spécifique entre les pressions du marché et le contrôle des autorités.

## 1. L'éthique sur les marchés

### 1.1. Entreprise et responsabilité.

L'entreprise fait partie de la société civile. Elle est même le produit d'une société à un moment donné [Poirson (1995)]. Elle est un « *référent social* » qui façonne les identités des individus en tant que lieu d'apprentissage. Tournaire (1972) considère même que l'entreprise moderne est une institution politique définie par le rôle qu'elle a à jouer dans la société. Lorsque les entreprises sont considérées comme responsables sur les marchés, il peut émerger des cas d'ingérence de la sphère privée sur la sphère publique.

En fonction de l'approche adoptée, ce concept de responsabilité oscille entre deux extrêmes: l'un réduit la responsabilité de l'entreprise à l'obtention d'un profit, et l'autre étend la

responsabilité de la firme à ses rapports avec les stakeholders. Une troisième voie existe: dans ce cadre seule une responsabilité juridique de l'entreprise existe [Hallis (1930)]. L'entreprise doit uniquement respecter la loi qui lui assure son existence juridique. Cette analyse rejette le concept de responsabilité des entreprises. Un autre point de vue moins radical est que les questions d'éthique ne relèvent pas directement de la responsabilité des entreprises. « *Society has every reason to ask business to be much more careful in its use of the environment, to do much more to protect the interest of consumers, and so on. But we neither should nor can rely on «voluntarism» for this purpose* » [Baumol (1991, p.49)]. Dans ce contexte, la loi et les décisions publiques doivent favoriser le bien-être collectif et non pas les intérêts privés. Enfin, certains considèrent que l'éthique ne relève pas de la loi ni de l'entreprise mais qu'elle fait partie de la liberté individuelle.

La Théorie des Organisations [March & Simon (1958)] peut être un point de départ pour ancrer la notion de responsabilité sociale au sein de l'entreprise. Trois écoles dominent sur le plan théorique: les écoles américaines<sup>2</sup>, peuvent être considérées comme les piliers dans ce domaine [Gendron (2000)]. Deux autres approches les complètent: l'école allemande de « *l'éthique de la discussion* » et l'école critique française [Ballet & De Bry (2001)]. Chaque courant de pensée expose une vision particulière de la responsabilité de l'entreprise et s'appuie sur un corpus propre.

Pour la *Business Ethics*, la responsabilité morale de l'entreprise est à la base de son engagement dans des questions sociales ou environnementales. Les acteurs agissent en tant qu'agents de l'entreprise dans le but de réaliser un objectif défini par et pour la firme. Il en ressort une personnalité morale de l'entreprise basée sur l'intentionnalité de la firme. Cette intentionnalité est issue de la politique et des stratégies qu'elle mène [French (1979)].

Le courant de la *Business and Society*, lui, est centré sur la notion d'un « *contrat implicite* ». Il part du postulat que les concepts d'entreprise et de société sont intimement imbriqués. La société crée un contexte indispensable au développement de l'institution particulière qu'est l'entreprise. Celle-ci se trouve alors redevable envers la société. La responsabilité est considérée comme un moyen pour maintenir une position concurrentielle ou gagner des parts de marché.

De manière plus englobante, le courant de la *Social Issue Management* considère que l'environnement de l'entreprise est bien socio-politique et non pas seulement économique. L'entreprise doit prendre des décisions relevant de ses finalités traditionnellement admises de rentabilité, mais elle est aussi considérée comme un véritable acteur social. Ceci d'autant plus qu'elle se retrouve dans des situations où elle a intérêt à influencer le domaine du politique.

Une autre branche, celle de l'école allemande, se réfère à « *l'éthique de la discussion* » développée par Habermas (1992). L'originalité de « *l'éthique de la discussion* » réside dans la constitution de normes morales. Ces normes apparaissent suite à un dialogue visant un consensus. Ce dialogue est conçu comme « *un processus social de discussion* » entre les différents agents. Cette théorie ne renie pas l'universalisme kantien, elle propose seulement un

---

<sup>2</sup> Les écoles américaines de la *Business Ethics*, de la *Business and Society* et de la *Social Issue Management*

moyen pour qu'une norme émerge. Au niveau de l'entreprise, ceci implique que les stratégies soient discutées avec les parties prenantes.

La dernière approche faisant autorité est celle du mouvement français. Elle peut être qualifiée d'école dans le sens où il existe des spécificités communes aux auteurs de ce courant. D'après Pesqueux et Ramanantsoa (1995), ses spécificités sont au nombre de quatre:

- Elle adopte une position critique à propos du discours des entreprises sur l'éthique en mettant en opposition le discours et le comportement des entreprises.
- La notion de justice se trouve au centre de l'analyse.
- Il existe un intérêt particulier pour les conflits pouvant surgir entre les obligations morales de chacun et les obligations liées à la fonction.
- Cette école insiste particulièrement sur la distinction entre éthique, morale et déontologie.

De manière plus générale, l'évolution de la conception économique de l'entreprise trouve un support théorique dans la théorie des parties prenantes, qui s'inscrit dans le cadre de l'analyse des organisations. Elle se veut plus exigeante que la théorie néo-classique dans laquelle les seuls acteurs analysés sont les propriétaires de l'entreprise. Cette théorie s'intéresse davantage aux besoins et aux aspirations des divers agents et institutions qui composent la société: ce n'est pas que la performance financière soit dépassée mais plutôt que l'entreprise a toujours joué un rôle social prépondérant.

La notion de responsabilité de l'entreprise ne semble donc pas être une chimère. Cette responsabilité, dont découle l'obligation d'un comportement remet alors en cause le fossé présupposé entre entreprise et éthique.

Cependant, l'adoption d'une attitude éthique par une entreprise soulève la question de savoir si l'objectif est réellement une préoccupation éthique ou s'il s'agit seulement d'un outil stratégique. L'entreprise, appréhendée comme une entité égoïste et rationnelle, peut considérer qu'il est dans son intérêt d'être éthique. Ceci est la conclusion d'une analyse de la forme dilemme du prisonnier complexifiée. Dans une perspective temporelle élargie, en considérant que l'entreprise s'inscrit dans un horizon temporel où elle jouera plusieurs fois, il peut être rationnel d'adopter une attitude éthique. Cette stratégie est une assurance contre des situations à risques comme les boycotts ou certaines revendications salariales. De plus, en supposant une rationalité stratégique des acteurs au sens de Savage (1954), le recours à la règle pour coordonner les comportements s'explique soit par la contrainte qui pèse sur les agents soit par l'intérêt qu'ils ont à appliquer la règle [Chaserant & Thévenot (In Batifoulier & alii, 2001, p.35-61)]. Or si la maximisation des intérêts individuels prend en compte des contraintes que doivent supporter les agents, alors l'adoption d'une règle s'explique principalement par un calcul d'intérêt pour les agents concernés.

L'éthique est alors perçue comme une approche utile, comme un moyen. C'est cette approche qu'expose la théorie de la « *rotten firm* », développée sur le modèle de la théorie du « *rotten kid* » de Becker (1974). Tout comme « *l'enfant pourri* », la « *rotten firm* » adopte un altruisme stratégique pour dégager des profits dans un environnement concurrentiel [Ballet & De Bry (2001)]. Cette conception utilitaire de l'économie permet dans une certaine mesure de réconcilier éthique et économie. Il ne faut cependant pas oublier certains cas d'entreprise, où

l'éthique n'est pas considérée comme un moyen mais bien comme une fin en soi. Il reste probable que ces cas soient assez isolés au demeurant.

L'éthique pourrait donc tout de même s'inscrire dans l'entreprise. La morale de Kant (1785) se révélant peut être trop rigide pour le monde des affaires, mais des compromis peuvent être faits. Il convient d'être pragmatique et réaliste pour intégrer l'éthique au niveau microéconomique. Certes une mutation du capitalisme s'opère, mais il semble trop tôt pour affirmer qu'elle orientation il choisira. Le fait est que l'éthique a sûrement un rôle à y jouer. Le choix reste encore incertain entre pure instrumentation de l'éthique et réelle implication morale. Dans ces deux cas la formalisation de l'éthique, apparaît comme un passage obligé pour que l'éthique s'inscrive dans l'entreprise.

## 1.2. Des outils de formalisation de l'éthique en concurrence

L'éthique économique satisfait une demande de repérage et d'affirmation de normes communes relatives à la sphère économique. Cette formalisation répond à la nécessité de construire une identité sociale pour l'entreprise et de maîtriser les problèmes issus des relations dans et entre les organisations.

Il existe alors un risque concernant l'opérationnalité de l'éthique sur le plan pratique. En effet, les modèles fondés sur l'intégration des valeurs éthiques, qu'ils soient inspirés de formes traditionnelles comme le paternalisme, ou de formes plus modernes comme celles des « *entreprises citoyennes* », échappent à un « *risque de sous-optimalité systémique* » mais ils doivent affronter celui de l'opérationnalité [Pérez (2003)]. Pour affronter ce risque pratique, la mise en place de règles régulatives au sens de Searle (1995) s'impose. Elles permettent d'interdire, de recommander ou d'imposer la mise en œuvre d'une action dans un certain contexte. La formalisation constitue dans ce cadre le symbole de l'engagement de l'entreprise à promouvoir des pratiques éthiques: la formalisation est un véhicule majeur pour établir des principes éthiques [Berenbeim (1992)]. Elle occupe le terrain entre la loi et les valeurs de l'entreprise. C'est donc un des rares instruments dont l'entreprise dispose pour montrer son attachement à certains principes.

De plus, la formalisation permet d'éviter le phénomène du paradoxe de l'isolement [Sen (1993)]. D'après ce paradoxe, l'acteur isolé ne respecte pas la règle éthique même s'il la sait juste. En effet, il craint de se retrouver dans une situation où il serait seul à suivre la règle et incertain du comportement des autres agents.

Sur le plan pratique, plusieurs outils sont à la disposition de l'entreprise pour lui permettre de formaliser sa démarche éthique. Tout d'abord, les codes de conduite permettent de synthétiser les principes éthiques gouvernant l'entreprise. Ces codes, où ces chartes, correspondent à un ensemble de principes auxquels une entreprise accepte de se conformer. Le code de conduite est, au départ, une initiative volontaire de l'entreprise, il n'est pas imposé par des mesures législatives.

D'autre part, certaines entreprises commencent à produire des rapports sociaux ou environnementaux. Ces rapports sont élaborés par la firme, tout comme les indicateurs sociétaux choisis, puis ils sont éventuellement certifiés par des cabinets d'audit.

En parallèle, en s'inspirant des évaluations de la situation financière des entreprises, des agences de notation éthique se mettent aussi en place. Ces notes sont utilisées par les acteurs de l'investissement socialement responsable pour décider s'ils investissent dans une société.

Certaines entreprises apposent également des labels éthiques sur leurs produits. Ils attestent que le producteur a été audit par une société extérieure. La certification permet à l'entreprise de labelliser les produits ayant reçu l'agrément de l'organisme auditeur. Il existe divers labels environnementaux tel que *l'écolabel européen*, le label bio *AB*, délivré par le ministère français de l'Agriculture, ou des labels attestant de l'exploitation durable des forêts. Des labels sociaux existent également, notamment le label de l'association *Max Havelaar* pour les produits du commerce équitable.

Enfin, des entreprises font le choix d'adopter des normes éthiques. Le point de départ de l'élaboration des normes est une volonté d'harmonisation. Les entreprises qui adhèrent à des normes éthiques doivent se soumettre à des inspections d'un auditeur externe. Sur le modèle de la norme qualité ISO 9000, des normes sociales et environnementales se développent. Les normes sont, souvent, de nature technique: elles fixent des règles des processus de production. A propos de questions liées à l'environnement la première norme a été la norme ISO 14000. Sur le plan social, on fait souvent référence à la norme SA 8000 construite sur les textes fondamentaux de l'OIT (cf. Annexe).

Le choix d'un type particulier d'outil de formalisation se fait au niveau de l'entreprise. Le type de formalisation choisi est un signal qui doit informer les parties prenantes sur la stratégie de l'entreprise. Ces divers type de formalisation peuvent être considérer comme étant en concurrence sur le marché.

Dans le processus de mise sur le marché des outils de formalisation et des normes éthiques en particulier, il existe des formes d'interactions concurrentielles et coopératives en amont qui influent sur la définition des normes. L'analyse de Bensen et Farrell (1994), considère qu'au-delà de la concurrence sur le marché, « *competition within the market* », qui correspond à une concurrence de type classique par les prix ou la qualité, il existe aussi un autre type de concurrence: la concurrence pour le marché ou « *competition for the market* ». Cette rivalité entre firmes s'exerce en amont pour imposer un standard. Ce type de concurrence s'observe pour la mise en place de normes éthiques sur les marchés. Pour être compétitives sur les marchés, les entreprises doivent tenir compte les changements dans les désirs des consommateurs. De nouveaux comportements apparaissent chez les consommateurs, qui, pour certains, montrent leur préoccupations éthiques à travers leurs comportements d'achat. L'intérêt pour l'entreprise est de se positionner sur le marché en usant de l'outil de formalisation le plus adapté à ses caractéristiques. Opter pour un outil de formalisation éthique peut alors s'interpréter comme une stratégie de différentiation, et s'avérer rentable si la demande y est sensibilisée. Cette différentiation peut prendre la forme stratégie de niche. Ce ne sont plus deux produits qui s'opposent sur un même marché, mais deux conceptions du marché pour un même produit [Cochoy (1998)]. Si la norme relève du secteur privé, une firme pionnière en termes de formalisation éthique dans un secteur, peut bénéficier d'un avantage concurrentiel certain en termes de réputation, et même se voir attribuer un rôle de leader. D'ailleurs, une des explications pour laquelle la consommation citoyenne a du mal à s'installer, est que l'offre de produits éthiques, ou respectueux du développement durable, reste restreinte pour le moment. D'où la

possibilité pour certaines entreprises de s'immiscer sur ce créneau. Ce processus a souvent des répercussions en chaîne sur les clients et les fournisseurs lorsqu'une des entreprises de la chaîne de production ou de distribution, ayant un pouvoir de négociation fort, s'avère sensibilisée à cette évolution de la demande.

Concrètement, de multiples cas se présentent en ce qui concerne les processus de formalisation éthique. Des interactions spécifiques existent en fonction des firmes présentent sur le marché, de leurs positions initiales et de l'historique du secteur. Les coalitions formelles ou informelles sont loin d'être exclues. Parfois, on assiste à la formation de coalitions pour faire partie du groupe d'influence le plus puissant et ainsi préempter les positions des concurrents. Des logiques d'interaction entre firmes apparaissent de manière particulièrement marquante en ce qui concerne le processus de normalisation éthique. Parmi ces types d'interactions on peut retenir: les coalitions de coordination, dans le cadre d'une logique concurrentielle faible, et les coalitions concurrentielles, dans le cadre d'une logique concurrentielle forte. Deux autres cas apparaissent dans une logique non coopérative: celui de la normalisation subie, et celui de la lutte solidaire pour la domination par la normalisation [Hamdouch (1997)]. Ces processus peuvent tout à fait être transposés au cas de la normalisation éthique.

À ce niveau de la réflexion, s'appuyer sur l'apport de la théorie des jeux permet de mettre en perspective le comportement des agents, notamment en considérant cette approche comme un complément par rapport à une rationalité limitée des agents. La théorie des jeux permet de clarifier l'analyse des interactions stratégiques des entreprises. Son atout, en ce qui concerne la formalisation éthique, réside dans la compréhension de la structure de l'interaction entre les joueurs, non seulement pour connaître les meilleurs choix de jeu, mais aussi pour comprendre les différentes décisions possibles et les effets d'un changement des règles du jeu. L'analyse de la formalisation éthique peut alors être abordée sous l'angle de la « *Bataille des sexes* »: les joueurs souhaitent coordonner leurs actions, mais ils ont des préférences différentes sur la manière de se coordonner.

Selon l'approche de l'école de Chicago, ces outils formels se positionnent sur les marchés, non pas en bénéficiant d'avantages issus de la construction de barrières concurrentielles, mais parce qu'ils sont performants. L'outil qui s'impose est alors le plus efficace car le marché assure une concurrence parfaite. Une telle approche peut être remise en cause: il n'y a pas de raison pour que la règle qui s'impose sur le marché soit systématiquement efficace. Arthur analyse en particulier le cas de la norme. Le fait qu'une norme soit retenue repose plutôt sur des « *small events* », ou « *événements mineurs* » [Arthur (1988)]. De manière générale, les micro-décisions des acteurs ont un impact significatif dans la phase de diffusion d'un type de formalisation. Ce sont donc ces événements mineurs qui feront qu'un outil de formalisation éthique se trouve dans une situation de domination concurrentielle ou non.

Le choix d'un outil spécifique de formalisation de l'éthique pour l'entreprise représente donc un choix stratégique délicat. La légitimité de l'entreprise à se doter d'une forme de responsabilité et à adopter des outils formels garantissant, plus ou moins, son action, reste donc une question de fond pour l'analyse économique. Une solution apportée est généralement, sur le plan théorique, un recours à la Puissance Publique et aux mécanismes juridiques et législatifs. La loi s'impose alors comme une éthique minimale sur le plan économique. Dans ce contexte, la formalisation éthique reste pour la majorité des entreprises un outil symbolique, stratégique, voir

commercial. Une analyse plus poussée peut alors être faite en ce qui concerne la normalisation éthique, étant donnée les caractéristiques et les spécificités de cet outil particulier de formalisation éthique. De là pourra émerger un nouveau débat entre éthique, normes et économie.

## 2. Les normes éthiques internationales comme outil de formalisation

### 2.1. La normalisation éthique est-elle rentable ?

La normalisation de l'éthique peut se révéler un atout pour l'entreprise. Elle permet d'ouvrir un champ d'opportunités qui se transforme en un avantage concurrentiel. A long terme, des opportunités peuvent se dégager en termes d'économie de matières premières et d'énergie. L'entreprise peut aussi viser une assurance contre un risque de sanction par les consommateurs ou une valorisation de son image sur le marché.

Si être éthiquement correct semble rapporter en terme financier, les périodes de crise incitent encore au repli vis-à-vis de l'éthique. L'éthique reste souvent perçue comme un coût. Selon le théorème de l'exclusion du gaspillage, « *Waste-Preclusion Theorem* », toute dépense qui, sur le long terme, n'entraîne pas une réduction de coût, et donc une amélioration du profit, est à proscrire. Baumol (1991) s'appuie sur ce théorème pour montrer que toute décision entraînant des dépenses inutiles, placerait l'entreprise dans une situation désavantageuse en termes de compétitivité et l'évincerait du marché face aux concurrents.

Cependant les dépenses en éthique ne sont pas toujours considérées comme vaine [Baumol (1991)]. Considérons une entreprise *j* qui réalise une action éthique qui réduit son revenu de *b*, mais accroît le bien-être des consommateurs de *c*. A court terme, *j* se trouve perdante de *b* car elle ne bénéficie pas directement du gain des consommateurs. Mais si le consommateur est prêt à payer plus cher les produits de *j* ayant une caractéristique particulière, alors le coût *b* pour *j*, peut être compensé par une recette supplémentaire liée à la hausse du prix du produit. Ceci reste valable avec une augmentation de prix minime si les quantités vendues augmentent et permettent d'amortir les coûts fixes sur une plus large production. Une stratégie éthique est alors bien compatible avec le marché, même si elle n'est qu'utilitaire.

C'est cette logique qui mène Baumol à souligner que le marché peut, en définitive, réintroduire la moralité dans les rapports entre les acteurs économiques. Il expose l'exemple de la discrimination à l'embauche [Baumol (1991)]. Si une entreprise discrimine certains individus uniquement sur des critères d'appartenance à un groupe social, celle-ci peut se voir sanctionner directement par le marché. Une autre entreprise concurrente, sans a priori quant à sa politique de recrutement, engagera probablement l'individu le plus adapté sur le poste, ceci sans critère annexe. Au final, cette dernière entreprise aura un personnel plus adapté, et dans une logique de marché parfait, elle sera alors mieux positionnée sur le marché. Ainsi, « *Perfect competition and perfect contestability alike tolerate no business deviation from virtue* » [Baumol (1991, p. 18)]. Une question reste tout de même dans cette perspective: que se passe-t-il si l'on analyse une situation de marché imparfait, c'est-à-dire correspondant à la réalité économique ? C'est peut être à travers une analyse en marchés imparfaits que l'éthique peut retrouver un statut autre qu'utilitaire.

Toujours à propos de l'efficacité financière et stratégie éthique, dès 1975, Bowman et Haire ont établi une relation en forme de U inversé entre profit et responsabilité. Il serait alors profitable d'être éthiquement correct mais jusqu'à un certain seuil. Une synthèse sur le lien entre performance financière et performance éthique a également été faite par Roman, Hayibor et Agle (1999). Elle constate que sur 52 études recensées, 33 établissent un lien positif, 14 concluent à une absence de lien et 5 formulent l'idée d'un lien négatif. Il semble donc qu'adopter une attitude éthique peut avoir des avantages sur le plan de la rentabilité, mais il convient de nuancer ce résultat.

Le lien entre éthique et performance n'est donc pas explicitement prouvé ou démenti. La difficulté réside sûrement dans le fait que la mesure de l'éthique est qualitative alors que la mesure de la performance reste quantitative. Le comportement des acteurs s'avère influencé par la représentation qu'ils ont de l'éthique comme opportunité de rentabilité ou source de coûts. La position de Koslowski (1998) apporte une conclusion tout de même encourageante: « *La concurrence ne fonctionne pas de manière si efficace que tout chef d'entreprise manifestant un comportement moral se ruinerait aussitôt, et les coûts de l'agir moral ne sont pas si élevés qu'ils excluraient l'éthique économique d'un calcul responsable* ». Au-delà de la perspective de rentabilité financière *stricto sensu*, l'entreprise peut trouver un intérêt dans l'adoption de normes éthiques de par la transparence qu'elles permettent, et de manière plus large, par leur influence dans la construction de relation de confiance sur les marchés.

## 2.2. Normes et confiance sur les marchés

Les normes éthiques assurent une information transparente aux stakeholders comme aux shareholders. Par cette caractéristique, les normes éthiques sont un moyen particulier de coordination. Sur le plan théorique, l'hypothèse d'information imparfaite justifie l'émergence des normes. Face à la complexité de l'objet, il semble pertinent de présenter les approches de la théorie des coûts de transaction, de la théorie de l'agence et de la théorie des conventions. L'analyse n'a guère d'autre choix que de multiplier les angles d'approches. C'est en confrontant les analyses que l'on peut renouveler la réflexion sur le thème de l'éthique économique.

D'après la théorie des coûts de transactions, l'hypothèse d'information imparfaite implique que le recours au marché n'est pas gratuit. La firme [Coase (1937)] et plus généralement l'organisation [Williamson (1975)] apparaissent comme des modes de coordination alternatifs au marché. Ces dernières sont fondées sur le principe de hiérarchie. Les coûts de recours au marché expliquent l'existence des firmes. Les coûts organisationnels déterminent les limites des capacités des firmes à se substituer au marché. Dans cette perspective, la normalisation éthique favorise la coordination marchande. La normalisation a pour but de réduire les problèmes d'asymétries d'informations et d'incertitudes. Elle a ainsi pour effet de réduire les coûts de transaction sur le produit échangé. Il est alors intéressant de mener une réflexion sur les liens entre: standards, routines, règles et normes. Certaines interrogations émergent:

- Les routines, les normes et les règles sont elles des normes éthiques ?
- Si tel n'est pas le cas, quelles sont les principales différences ?

Les néo-institutionnalistes apportent aussi matière à réflexion par le biais de la théorie de la rationalité limitée des agents. En prenant comme angle d'analyse le comportement des acteurs, Simon (1982) présente l'hypothèse d'une rationalité limitée. Leurs aptitudes cognitives restreintes ne leur permettent pas d'appréhender, ni de traiter toute l'information pertinente. De cette hypothèse de rationalité limitée découle alors l'importance des normes, génératrices d'informations et permettant une prise de décision plus pertinente pour les divers partenaires de l'entreprise.

La démarche adoptée par la théorie de l'agence se différentie de la théorie des coûts de transaction: c'est la notion de contrat qui homogénéise les catégories de marchés et d'organisations [Favereau (1989)]. Ces contrats soulignent un problème de coordination entre deux entités: le principal et l'agent. Cette relation d'agence se caractérise par une asymétrie d'informations, et par un conflit d'intérêt qui en découle. En réponse à cette situation d'asymétrie, le principal cherche à mettre en place une structure incitative vis-à-vis de l'agent qui a pour but de faire révéler à l'agent l'information dont il dispose [Arrow (1973)]. La procédure de certification d'entreprise est donc conçue ici comme une forme d'incitation imposée par l'entreprise cliente en vue de faire face à l'incertitude qui pèse sur la relation de fourniture. Il est intéressant de souligner que cette théorie considère que les relations contractuelles entre les firmes ne peuvent être envisagées autrement que comme des relations marchandes par l'intermédiaire de produits. Il existe donc un questionnement concernant la définition des produits pour que les relations entre les entreprises puissent avoir lieu.

Cette hypothèse est affinée par la théorie des conventions. Ce courant distingue les marchés de produits et les marchés d'organisations [Favereau (1989)]. Sur les marchés de produits, les contrats sont complets et concernent des produits standardisés. Ces contrats sont complets dans la mesure où les caractéristiques du produit sont précisées sans ambiguïté. Par contre, « *les échanges sur les marchés d'organisations sont caractérisés par l'incomplétude des contrats, les acheteurs ayant à faire confiance à l'entreprise [...]. Le jugement porté sur le bien passe par le jugement porté sur l'entreprise, et s'appuie sur la réputation ou la qualification de l'entreprise* » [Eymard-Duvernay (1994)]. Cette distinction entre marchés de produits et marchés d'organisations permet de rattacher la certification de produit au premier type de marché et la certification d'entreprise au second type de marché. La majorité des normes éthiques portent sur la certification des entreprises. Mais, le fait d'inclure les labels dans le concept de normalisation permet de réintroduire en nombre les cas de certifications de produits.

Ces corpus théoriques se rejoignent sur un point: les agents rencontrent des formes d'incertitude concernant l'information sur des produits et leur mode de production. La normalisation permet de réduire cette incertitude: elle devient source d'informations. Les raisons qui poussent à la mise en place de modalités particulières de coopération ne sont pas seulement liées à des phénomènes d'asymétries d'informations [Ravix & Romani (1996)]. Il également important que les entreprises mobilisent leurs ressources et leurs compétences pour organiser leurs processus productifs. Dans cette perspective, la certification d'entreprise occupe une fonction différente de celle de la certification de produit. La distinction entre ces deux types de certification permet d'ailleurs de mettre en valeur d'autres fonctions stratégiques de la normalisation de l'éthique comme celle de l'instauration de la confiance.

Dans une perspective générale, les normes éthiques renforcent le processus de coordination dans la mesure où elles encouragent les relations de confiance entre agents économiques. D'ailleurs, « *la bonne marche d'une économie d'échanges repose sur la confiance mutuelle et sur le recours à un ensemble de normes explicites et implicites* » [Sen (1999)]. La notion de confiance semble mise au centre des préoccupations pour le maintien d'un système d'économie de marché. Pour expliquer les comportements coopératifs des individus, il est souvent fait référence au concept de confiance. D'après Boyer (2002) celle-ci peut être définie comme « *la mesure dans laquelle une firme croit que son partenaire d'échange est honnête et/ou bienveillant* ». L'instauration de normes éthiques est un moyen d'établir des relations de confiance: il s'agit d'un outil de coordination inter et intra firme. « *La confiance fait baisser les coûts de transaction, parce que les parties contractantes se mettent d'accord plus rapidement et doivent moins se contrôler. L'obéissance spontanée à l'éthique et l'observation des règles là où ces dernières ne peuvent être surveillées, ou ne le peuvent qu'à des coûts élevés, diminuent les coûts de transactions économiques, et par ce biais ceux de l'économie nationale, sans néanmoins réduire les profits économiques des contractants* » [Koslowski (1998, p. 37-38)]. Il est cependant important de souligner que, dans l'analyse de Williamson (1975), la notion de confiance se révèle inutile. Le principe d'action des agents économiques est contenu uniquement dans la structure des intérêts personnels. Pourtant, même dans une approche du type de celle des coûts de transactions, la notion de confiance semble pouvoir trouver une place.

L'absence d'information complète et l'existence de risques dans l'exécution des contrats mènent à établir des relations de confiance. L'asymétrie d'information caractérise de nombreuses relations, par exemple entre vendeur et client [Akerlof (1970)], et les contrats se révèlent souvent incomplets. Les normes éthiques se développent donc comme un moyen de réduire les coûts de recherche de l'information et de limiter l'incertitude. L'objet, n'est plus seulement d'expliquer le degré d'intégration verticale, mais aussi le type de contrat passé entre deux firmes. La question qui se pose est de savoir si les contrats prennent, et peuvent prendre en compte, la dimension éthique de l'échange. Dans le cas où l'entreprise fait le choix de passer par le marché, la normalisation de l'éthique peut servir à instaurer une relation particulière et durable avec des acteurs économiques.

La norme ne permet pas seulement une meilleure allocation des ressources en tant que vecteur exogène d'informations assurant une économie de coûts de transactions. Ce qui prévaut est un processus collectif et conventionnel de rationalisation qui facilite la coordination des comportements en organisant des interdépendances.

Dans cette optique, le corpus des conventions donne du sens aux comportements. Ce courant souligne qu'une des caractéristiques majeures de la confiance est le fait qu'elle soit un élément de stabilisation des anticipations et un dispositif assurant l'unicité des représentations sociales des acteurs. Ce processus permet ainsi un engagement dans l'action [Micheletti (2003)]. Il semble, en effet, intéressant d'analyser ce qu'il advient dans le cadre d'une stratégie dite relationnelle. La stratégie élaborée au sein de l'entreprise se fonde non plus sur la loi du marché, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires. La relation de confiance n'est alors pas perçue comme contraire à la relation d'utilité, même si elle ne s'y réduit pas.

Dans ce cadre, la présence de la confiance dans une relation est source de valeur ajoutée en permettant de diminuer les coûts de «méfiance» et en mettant en place des solutions optimales d'ajustement mutuel. Ce processus introduit la notion de réputation à laquelle le concept de confiance est souvent associé. La théorie du signal traite également de ces questions. D'après son analyse, un lien existe entre la réputation et la crédibilité [Barro & Gordon (1983)]. Plus la réputation de l'agent est sûre, plus son comportement est considéré comme crédible. La liaison entre confiance et réputation permet d'établir un cercle vertueux à travers lequel la réputation peut se trouver renforcée de période en période. L'utilisation de l'éthique peut alors être perçue comme un «*accélérateur de confiance*» [Micheletti (2003)]. Pour assurer le maximum de crédibilité aux interventions, la certification doit faire intervenir un organisme tiers indépendant, distinct des fournisseurs et des clients. L'indépendance de l'information conditionne sa transparence. Or, cette indépendance reste problématique. Comment assurer cette indépendance alors que la firme rémunère cet organisme ? Au-delà du contrôle étatique, le processus de la réputation pour l'organisme certificateur peut être une réponse à cette question. Ce processus peut être mis en parallèle avec la théorie du signal. L'organisme a alors intérêt à ne pas se compromettre s'il veut conserver sa position ou voir croître son influence. Il existe aujourd'hui en France 25 organismes certificateurs indépendants, dont les plus connus sont l'AFNOR et le *Laboratoire National d'Essais*. Ces organismes sont propriétaires de la marque de certification dont ils délivrent le droit d'usage (marque NF et marque de conformité aux normes françaises, dans le cas de l'AFNOR). Leur indépendance, leur impartialité et leur compétence sont garanties par un agrément délivré par les pouvoirs publics. De manière générale, l'activité des organismes de certification est réglementée par la loi du 10 janvier 1978 sur la protection et l'information des consommateurs, dite *loi Scrivener*, dont le but est d'éviter les abus et les tromperies concernant les consommateurs.

Après avoir mis en avant les nombreuses incitations qui poussent les entreprises à user des normes éthiques, une interrogation subsiste. Il s'agit de la question de la légitimité des normes éthiques. Une analyse sur le développement de ces normes est indispensable.

### **3. De la légitimité des normes éthiques**

#### **3.1. À propos de la création des normes**

La définition de normes éthiques mobilise de nombreux acteurs aux points de vue variés sur le contenu précis à donner à ces normes. «*La complexité de la négociation vient du fait que plusieurs conventions incompatibles peuvent être activées simultanément*» [Eymard-Duvernay (1994)]. L'économie des conventions met en exergue l'importance des règles. Il semble pertinent de s'interroger sur l'avènement de celles-ci en tant que normes, qui ne peuvent se réduire à des «*équilibres d'intérêts individuels*» [Eymard-Duvernay (1994)]. D'autre part, le pouvoir de l'opinion se révèle si déterminant qu'il convient d'être conscient de ses éventuelles déviations. Souvent le caractère émotionnel qui est à la base de son dynamisme l'empêche de trouver des solutions en agissant dans l'instant. Il apparaît alors clairement la nécessité pour l'entreprise de proposer un dialogue aux parties prenantes et de leur fournir des informations pour envisager des solutions réalistes et réalisables.

Le concept de norme éthique est loin d'être figé. Il évolue en fonction du contexte social. Pour rester vivants et constituer un référentiel commun. Ils s'inscrivent dans une histoire: des normes

deviennent désuètes et d'autres naissent. L'objet même de la normalisation se modifie ce qui suffit à justifier l'évolution du développement des normes. La mise en place des normes éthiques est donc soumise à des évolutions permanentes, d'autant plus que ce système est construit par les interactions d'acteurs variés. A ce sujet, il est éclairant de se souvenir que l'origine du système de normalisation se trouve dans l'engagement des marchés publics. Le fait que les producteurs de normes ne coïncident pas avec les utilisateurs des normes explique, dans un deuxième temps, l'émergence de l'entreprise dans la création des normes. Le système peut alors espérer tendre vers des propositions de normes plus adaptées aux besoins des acteurs. Le partenariat semble donc souhaitable. L'initiative privée joue alors un double rôle:

-Tout d'abord, l'entreprise peut avoir un rôle de précurseur. Elle devient pro-active en anticipant les exigences futures de la réglementation éthique. Ce mode de fonctionnement génère des règles et des contrats qui viennent enrichir et modifier le système juridique et plus largement l'environnement socio-économique de l'entreprise. L'entreprise s'inscrit dans la sphère institutionnelle.

-De plus, l'entreprise est un partenaire permanent. Dans certains domaines, son engagement est indispensable comme pour la lutte contre la corruption. D'autre part, la régulation publique a un coût très élevé quand il s'agit de la normalisation. Le soutien et la participation du privé est aussi présent en terme financier.

La démarche de concertation entre public et privée et de manière générale entre les parties prenantes de la normalisation renvoie à l'idée que différents groupes d'acteurs en interaction peuvent apporter une plus grande efficacité au processus de résolution de problèmes. Cette approche s'intègre à l'école allemande qui prône une «*éthique du discours*» trouvant ses sources dans la pensée d'Habermas (1986). Elle précise les règles d'un dialogue qui aide les participants à définir des normes de conduite. L'hypothèse de départ est qu'il n'existe pas de normes de conduite valable pour toutes situations.

L'éthique de la discussion permet d'établir un cadre de communication et de trouver des règles consensuelles. Plus précisément, les deux grands principes de cette approche sont les principes D et U. Le principe D est un principe de discussion qui permet de régler les conflits d'intérêt et de rendre valide les principes d'action. Cette discussion a pour but d'«*évaluer par la discussion ce qui échappe à l'évaluation marchande*» [Mahieu (2001, p. 233)]. Le principe U est un principe d'universalité: seules sont justifiées les normes susceptibles d'avoir l'accord de tous. «*Ne peuvent prétendre à la validité que les normes qui sont acceptés (ou pourraient l'être) par toutes les personnes concernées en tant qu'elles participent à une discussion pratique*» [Habermas (1986)]. La question qui se pose est de savoir si ces deux règles sont compatibles ?

Le point faible de cette approche réside dans la réponse à cette interrogation. Les conditions du discours sont rarement réunies entre privée et public: le manque de temps mène à des décisions accélérées, des raisons organisationnelles empêchent l'implication de tous les acteurs concernés. Le consensus est également déformé par une répartition inégale des capacités d'information et de communication des acteurs. Dans ce cadre, l'échange à plusieurs ne suffit pas à garantir que l'attitude adoptée soit légitime.

Berman (1999) a développé deux modèles étudiant la relation entre la performance financière et la prise en compte des parties prenantes. Dans le premier, les parties prenantes, hormis les actionnaires, ne sont qu'un moyen pour l'entreprise pour améliorer ses performances financières. Seuls les actionnaires sont traités comme une fin en soi. Dans un second modèle, toutes les parties prenantes sont considérées comme des fins. Les résultats des tests soutiennent le premier modèle et rejettent le second. La performance financière semble donc s'améliorer dans le cas où les stakeholders, hormis les actionnaires, sont considérés comme des moyens. La discussion s'avère difficile.

Pour que la légitimité de la norme soit établie, il existe donc, dans la conception de «*l'éthique de la discussion*» la nécessité d'une collaboration globale des divers acteurs. Pourtant cette collaboration n'est pas toujours aussi facile à mettre en place qu'il ne le semble. L'enjeu réside spécifiquement dans le fait d'instaurer une coopération entre acteurs publics et acteurs privés. Le partenariat entre public et privé, s'il est à encourager, ne doit pas en revanche apporter une caution à des démarches privées qui n'apportent rien à l'intérêt général. Le rôle des États est d'encourager les initiatives de normalisation de l'éthique, tout en les surveillant et en assurant leurs articulations. Le fait est que la logique des régulations privées s'impose comme une nouvelle forme de régulation internationale. Il s'agit donc de l'utiliser au mieux en canalisant la règle privée dans des domaines où son action s'avère efficace. A travers cette analyse, le caractère hybride du processus normatif se révèle. Il s'inscrit dans une logique particulière entre les pressions du marché et l'encadrement des pouvoirs publics.

A travers une réflexion sur la nature des normes, la norme éthique peut être perçue comme une construction relevant de décisions politiques. Avec ce cadre d'analyse il est essentiel de replacer ce débat dans la problématique plus large de développement des normes éthiques sur le plan international.

### **3.2. La confrontation des politiques sur le plan international**

Le rôle des institutions internationales est de contrôler la création et la mise en place des normes éthiques. Sen a d'ailleurs montré la nécessité d'un organisme de régulation en ce qui concerne l'éthique économique. D'après lui le capitalisme doit faire face à un certains nombre de difficultés comme celles des inégalités et de la question des biens communs, comme l'environnement. La mise en place d'institutions est alors indispensable pour faire respecter des règles éthiques sur les marchés [Sen (1999)]. Le capitalisme a besoin de régulation.

Les États, comme les entreprises, ont intérêt à promouvoir leurs propres règles en matière de formalisation éthique. Il est indispensable de noter que la position dominante des États-Unis en termes d'innovation lui a valu, pendant longtemps, une place de leader dans le cadre de la normalisation internationale. Les normes innovantes de provenance américaine devenaient quasiment automatiquement des références pour les organismes privés, puis à l'échelle internationale. Ce fut notamment le cas dans l'industrie pétrolière, avec les normes de l'*American Petroleum Institute* (API), dans le secteur de l'automobile avec les normes de la *Society of Automotive Engineers* (SAE), dans l'électronique avec l'*Institute of Electrical and Electrotechnics Engineers* (IEEE), et de façon plus globale avec l'*American Society of Mechanical Engineers* (ASME) et l'*American Society for Testing and Materials* (ASTM). La normalisation aux États-Unis repose sur une organisation complexe imbriquant plusieurs

organismes privés spécialisés dans un secteur d'activité précis. Ce système est critiquable dans le sens où la légitimité des normes reste douteuse lorsqu'elles sont issues uniquement de consultations d'experts sans donner la parole aux organismes nationaux de normalisation. C'est du moins les griefs que retiennent les partisans de l'approche européenne et du système ISO (*International Organization for Standardization*).

En parallèle, l'ISO est un archétype d'une forme hybride de gouvernance à l'échelle mondiale. Elle compte environ 130 membres, qui ne sont pas des gouvernements, mais pour chaque pays, l'organisme de normalisation considéré comme le plus représentatif sur le plan national. Il s'agit d'agences gouvernementales, comme c'est le cas au Japon et dans la plupart des PED, d'organismes privés, ou encore mixtes, comme dans de nombreux pays européens. Les organismes mixtes ont tendance à renforcer leur autonomie par le biais d'élaborations de contrats de prestations pour l'État, c'est le cas en France de l'Association Française de Normalisation, ou AFNOR. L'AFNOR intègre à trois niveaux les parties prenantes: au niveau des membres élus par l'AG, au niveau de la commission de normalisation et aussi au niveau des COS, Comités d'Orientation Stratégique, qui définissent les priorités stratégiques et qui s'occupent de mettre en œuvre les actions. Du point de vue du financement, l'AFNOR s'avère particulièrement structurée car elle distingue les cas des normes horizontales dites d'intérêt général, des normes sectorielles. Dans le premier cas le financement est assuré par les ressources collectives de l'organisation. Dans le deuxième cas, les entreprises concernées participent plus directement. À travers cette structure, l'ISO se présente comme le porte-drapeau de la mondialisation responsable. Cet organisme tente d'introduire des clauses sociales et environnementales dans les normes éditées. De manière concrète, le système ISO met en place des procédures d'élaboration de normes pour assurer trois objectifs principaux:

-le maintien de la cohérence de ce système qui a produit plus de 12000 normes internationales depuis 1947.

-assurer un consensus entre les diverses parties prenantes.

-accorder un temps nécessaire aux procédures de consultation organisées par les organismes de normalisation des pays.

Dans les années 1990, les accords de Vienne ont été signés pour autoriser l'élaboration de normes, soit dans les organismes européens, soit dans le système ISO, tout en assurant leur adoption commune après une procédure de vote parallèle. Le but de ces accords est d'améliorer le processus de normalisation européen. Dès 1985, la Communauté Européenne a introduit une approche en matière d'harmonisation technique qui a étendu à des pays tiers l'adoption des normes européennes. L'objectif de la directive de 1985 était d'éviter que la mise en place du Marché Unique en 1992 n'entraîne des entraves aux échanges dans le domaine des spécifications normatives. L'Europe a donc fait en sorte que les pays tiers de la Communauté européenne aient intérêt à adopter des normes européennes. Cette mesure se trouve renforcée par l'apparition d'accords de coopération bilatéraux, par exemple avec le Cenelec et Mercosur. Le succès de cette approche a permis de renforcer l'importance des normes volontaires dans le fonctionnement du marché unique et de rallier des pays tiers à son système de normalisation [Igalens et Penan (1994)]. Cette politique a largement favorisé le positionnement stratégique des normes européennes sur le marché mondial.

Deux types de formalisation tentent donc de se répartir le marché mondial: le système de normalisation à l'américaine et le système de normalisation européen. Ces systèmes se diffèrent par leurs approches. Ces divergences ne sont pas uniquement formelles, elles se traduisent par une concurrence féroce entre l'Europe et les États-Unis sur le plan de la normalisation. Par exemple, en mars 2003, des responsables politiques allemands ont montré leur désaccord avec les notations d'entreprises allemandes qui avaient été évaluées par des agences de notations américaines. Il existe clairement des enjeux en terme de pouvoir pour s'arroger le privilège de la normalisation, et plus généralement de la formalisation éthique. Cette opposition a pour fondement plus profond la mise en concurrence des politiques industrielles de l'UE et des États-Unis.

Ce conflit convient cependant d'être relativisé étant donné la place croissante que prennent les normes élaborées par les consortiums. Selon les industriels, l'avantage des normes de consortium se trouve dans la flexibilité et dans la rapidité de leur développement. Au-delà de l'apport en terme d'éthique, les normes de consortium contiennent souvent des aspects technologiques protégés par des droits de propriété intellectuelle. La plupart du temps les entreprises détentrices de ce droit ne l'exercent pas dans un premier temps pour assurer une diffusion de leur technologie. Emerge par la suite une phase de privatisation des normes qui donne la possibilité à certains de contrôler un marché par le biais de brevets et de licence d'utilisation. Cette analyse permet de mieux cerner la configuration actuelle du marché des normes éthiques.

La vieille rivalité entre les deux côtés de l'Atlantique se trouve donc actuellement légèrement dépassée étant donné le rôle joué par les entreprises. Une première perspective insistant sur l'importance du développement des instances de régulation s'oppose à un autre modèle qui met sur un pied d'égalité les consortiums et les organismes officiels ou privés pour instaurer de normes universelles sectorielles minimales. Il s'agit d'établir un marché mondial le plus déréglementé possible dans lequel la normalisation n'intervient que pour accroître la valeur actionnariale. Ceci permet de court-circuiter les exigences minimales en matière de consultation et de représentation qui structurent les procédures ISO. L'acteur principal de ce mouvement est *l'Industry Cooperation on Standards & Conformity Assessment* (ICSCA), un groupe d'intérêt qui rassemble des multinationales. Ce modèle est remis en cause étant donné les réticences actuelles à la mondialisation libérale. En revanche, ce processus n'a rien d'incohérent: le fait d'accéder à l'information et d'avoir les capacités d'analyse adaptées est un atout en faveur de l'influence des consortiums. Les moyens dont dispose les grandes entreprises, en termes de capacité de financement, pour développer des standards jouent aussi en leur faveur sur le plan stratégique.

Cependant, les acteurs privés ne disposent pas d'une indépendance économique assez large pour permettre le contrôle des normes au niveau mondial. Il est donc souhaitable, qu'à terme, les acteurs économiques tentent plutôt de favoriser le développement d'une régulation publique et démocratique. Les acteurs privés pourraient donner leurs points de vue sur les décisions prises et les organisations internationales auraient une capacité d'arbitrage final. Le processus de production des normes resterait plutôt démocratique, mais encadré dans sa mise en application par les instances de régulation internationale.

Concrètement, créer une instance supplémentaire serait plus complexe que de privilégier les coordinations des instances existantes. Le système des Nations Unies dispose déjà d'une

certaine légitimité pour imposer des standards. Elle fait preuve, notamment, d'une capacité de transparence des évaluations qui se révèle fondamentale. Au final, à travers la recherche de la légitimité des normes éthiques mène à la conclusion que le processus de la normalisation se situe à la fois dans une approche de privatisation et de démocratisation.

### 3.3. Développement économique et normes éthiques

Une dernière remise en question s'impose: celle de l'impact des normes sur le plan international. Le processus de la normalisation éthique dans les relations entre les agents économiques, peut se traduire par une reconfiguration des interactions concurrentielles dans le secteur [Hamdouch (1997)]. Cette problématique s'inscrit dans la lignée des travaux de Jacquemin et Slade (1989) qui traitent des restrictions verticales à la concurrence. L'analyse est la suivante: par le biais de la normalisation, il existe en amont des inégalités entre les firmes certifiées et celles qui ne le sont pas. Les entreprises n'ayant pas recours à la normalisation se trouvent défavorisées, voire exclues de certains marchés. Le cas se présente en particulier lorsqu'une entreprise fixe des normes éthiques strictes à ses fournisseurs. La problématique des barrières à l'entrée se révèle alors pleinement. Ces pratiques sont souvent issues d'un historique du secteur. De manière générale, lorsqu'il existe des relations verticales fortes, qui ont précédé ou suivi la mise en place de procédure de normalisation, il se crée des zones de transactions qui semblent protégées. Ces zones se situent alors presque à l'écart de la coordination classique par les marchés. Des «*écosystèmes industriels*» [Moore (1993)] se constituent comme îlots de profit.

Cette question se pose pour les petites et moyennes entreprises. Celles-ci risquent de se trouver au banc du monde industriel, n'ayant pas forcément les moyens d'investir dans des procédures de normalisation. L'institutionnalisation de procédures externes de certification peut donc avoir pour conséquences un rétrécissement de la concurrence et un renforcement des groupes monopolistiques. La norme n'est cependant pas uniquement présentée comme un élément du dispositif protectionniste. Au contraire, elle est aussi considérée comme un instrument de percée commerciale. Au lieu de réduire l'espace de l'entreprise, elle lui procure de nouvelles étendues, notamment dans le cadre européen. «*Sources d'entraves aux échanges hier, les normes constituent aujourd'hui un outil privilégié, de la construction du marché intérieur européen*» [Mortureux (1990, p.55)].

L'enjeu de la normalisation éthique comme barrière non tarifaire se pose de manière encore plus cruciale dans le cadre d'une économie mondialisée. La norme peut être utilisée comme un instrument de contrainte à caractère protectionniste. Imposer des normes éthiques aux pays en développement ou aux entreprises qui y travaillent peut avoir sur eux des effets négatifs, au-delà des intentions potentielles bonnes qui peuvent se trouver derrière la normalisation éthique. Ces pays peuvent se retrouver encore plus à la marge du monde industriel, par le fait qu'il est difficile pour eux de respecter ces normes éthiques. Tous les pays et toutes les entreprises ne disposent pas de la même faculté à s'adapter à des standards, surtout en termes d'éthique. Ces normes peuvent même être perçues comme un luxe que ne peut s'offrir que les pays développés. La mise en place de ces normes sur le plan international peut alors avoir pour effet d'exclure les entreprises des pays en voie de développement qui ne peuvent pas répondre à critères éthiques présents dans des appels d'offre. Le fait d'imposer des normes éthiques peut aussi affecter la création d'emplois et l'investissement et pousser davantage d'actifs vers l'économie

informelle [Kapstein (2001)]. Par le biais de l'atteinte au commerce, la normalisation peut alors entraver le développement économique du pays.

Une autre limite qui vient en amont de celle concernant l'émergence de barrière non tarifaire, est le fait que la normalisation éthique s'impose, en général, de l'extérieur que ce soit dans le cas des PME comme pour certains PED et PMA.

Au niveau des PED, ce processus peut mener à des situations d'ingérence. Les nations et les cultures ne partagent pas une seule et unique conception de l'éthique, notamment en matière d'environnement ou de droit du travail. Le cas de Nike, dont les pratiques ont été largement critiquées, est à cet égard révélateur. En 2001, Nike annonce que les jeunes de moins de 18 ans ne seront plus employés dans les usines du groupe, afin de mettre fin aux accusations portant sur le travail des enfants. Cette démarche semble *a priori* louable, mais il convient de replacer cette décision dans le contexte local où elle s'applique. L'âge limite de la scolarité obligatoire est bien inférieure à 18 ans dans la plupart des pays d'Asie, c'est donc cet âge qui devrait servir de référence pour fixer l'âge légal du travail des enfants. En effet, les ONG sont toujours très soucieuses de combattre le travail des enfants. Pourtant, l'entreprise n'est pas forcément plus sociale parce qu'elle refuse d'employer des enfants. Dans certains pays, cette attitude pousse des enfants à basculer dans des réseaux de prostitution ou mafieux. Il est donc difficile de juger de la même manière des entreprises implantées dans des pays différents car les réglementations et les pratiques locales introduisent des biais.

Des différences de richesse expliquent une part de ces divergences. Les particularités des systèmes politiques et des organisations sociales sont également déterminantes. Le problème des normes est qu'elles sont le reflet de certaines mentalités et de cultures alors qu'elles visent à s'appliquer au niveau international. Elles ont le mérite de la clarté mais sont réductrices. Au-delà des problèmes de cultures et de réglementations, il n'est pas toujours facile d'implanter le système structuré que nécessitent les certifications dans les PED. Plusieurs pays sont en proie à de l'instabilité politique et économique, et il peut y exister des pratiques de corruption. Ces facteurs créent un climat difficile à la mise en place formelle d'une activité de normalisation. L'exemple du développement de la certification forestière est significatif. A priori, celle-ci n'est pas pleinement efficace, non pas parce que les normes ne sont pas adaptées, mais plutôt parce que la difficulté réside dans l'implantation réelle de la certification dans les PED.

Même dans les pays développés, la culture nationale peut être un frein au développement de l'éthique normative [Mercier (1999)]. La culture française, par exemple, se révèle problématique pour certaines entreprises, particulièrement les entreprises anglo-saxonnes. Les entreprises françaises possèdent une forte tradition orale et implicite. Dans ce contexte, les Français sont souvent surpris que l'on veuille faire de l'éthique une règle collective en entreprise, les problèmes éthiques relevant, d'après eux, plutôt d'un choix individuel. Ainsi, la présence de systèmes de sanctions, ou d'engagement par signatures sont des procédures mal accueillies par les employés français. La norme éthique peut, en effet, être perçue comme imposée au niveau individuel. Dans une entreprise, dans la mesure où chacun doit travailler pour gagner sa vie, surtout en période de chômage, il devient difficile pour l'individu de quitter une organisation suite à l'adoption d'une formalisation éthique qui ne lui conviendrait pas personnellement. Ce rejet des normes éthiques se comprend aussi au niveau de l'individu par le

fait que le but des normes peut être parfois d'orienter les comportements au sein de l'organisation.

A partir de la sélection qui s'opère pour déterminer la norme dominante, la normalisation peut aussi être envisagée comme un «*facteur d'inertie*» dans le sens où elle vise la «*réduction des variétés excessives*» [Grenard (1996)]. Il convient donc de s'interroger sur la nature des liens entre l'économie et la normalisation éthique sur le plan du progrès. La normalisation de l'éthique est-elle un vecteur de développement économique et social ou source de rigidités?

Au final, il convient peut être plutôt de considérer que les démarches de normalisation de l'éthique constituent une réponse à un besoin et qu'elles s'inscrivent dans une logique d'adaptation et de changement. Cependant, les normes éthiques peuvent toujours être perçues comme un frein au développement et au commerce. Des difficultés d'implémentations des normes existent. Ces obstacles quant à l'intégration des normes éthiques dans l'entreprise peuvent apparaître quelque soit la culture de l'entreprise ou du pays où la firme est implantée.

## Conclusion

Divers instruments sont à la disposition de l'entreprise en vue de formaliser son attitude éthique. La normalisation correspond à un outil spécifique qui est perçu comme à la fois un outil d'échange et de développement pour l'économie, un outil de transparence pour le consommateur, un outil stratégique pour l'entreprise et un outil de politique publique qui constitue un complément à la réglementation. Dans sa création et son implémentation, elle concerne divers acteurs économiques, sur le plan microéconomique comme sur le plan macroéconomique. Ceci représente une difficulté dans le sens où sa rédaction concerne des parties prenantes aux intérêts variés. Pourtant, c'est justement de cette confrontation que peut émerger le caractère légitime de la norme. L'autre débat qui se situe en aval de la détermination d'une norme éthique légitime est celui de l'ancrage de la norme dans l'entreprise. Si la légitimité de la norme fait défaut, elle ne pourra pas devenir un cadre d'action adéquat pour l'entreprise.

Le débat se complexifie de part l'analyse du pouvoir structurel des normes, qui contribuent dans un certain sens à la régulation du capitalisme. La trame de fond se révèle plus complexe car elle met en avant des questions à propos de l'avenir d'un modèle de société. Des choix peuvent être faits conjointement par la sphère privée et la sphère publique en ce qui concerne la normalisation éthique. Enfin, il est important de garder en mémoire qu'il ne s'agit pas du seul et unique mode de coordination existant. Les codes de conduite, qui s'inscrivent plus directement dans l'entreprise, ont très probablement un avenir dans l'histoire de l'éthique des affaires. Il reste cependant à craindre que l'émergence d'une éthique économique serve à régler les problèmes au cas par cas sur le plan local. Une «*micro-économie-éthique*» [Salmon (2002, p.86)] se développe alors en jouant en faveur d'une déréglementation de l'économie au niveau macroéconomique.

## Bibliographie

Akerlof K.G. (1970) «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, Vol.84.

Aristote (1972) *Ethique à Nicomaque*, Vrin.

Arnsperger C. & Van Parijs P. (2000) *Ethique économique et sociale*, Coll. Repères, La Découverte.

Arthur W.B. (1988) «Competing technologies: an overview», In G.Dosi & alii, *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publisher.

Arrow K. J. (1973) «Social Responsibility and Economic Efficiency», *Public Policy*, Vol.21.

Ballet J. & De Bry F. (2001) *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil.

Baker G. & Gibbons R. & Murphy K.J. (2001) «Bringing the Market inside the Firm?», *American Economic Review*, American Economic Association, Vol. 91(2), pages 212-218.

Barro R.J. & Gordon D.B. (1983) «Rules, Discretion and Reputation in a model of Monetary Policy», *Journal of Monetary Economics*, Vol. 12.

Batifoulier P. & alii (2001) *Théories des conventions*, Economica.

Baumol W.J. (1991) *Perfect markets and easy virtue-Business Ethics and the invisible hand*, Mitsui Lectures in Economics, Blackwell.

Beauchamp T.L. & Bowie N.E. (2001) Ethical theory and business, Sixth edition, Prentice hall.

Becker G.S. (1974) «A theory of Social Interactions», *Journal of Political Economy*, Vol.82.

Benezech D. (1996) «La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles», *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie.

Bensen, S.M. & J. Farrell (1994) «Choosing how to compete: Strategies and Tactics in Standardization», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, n°2.

Berenbeim R. (1992) «Corporate Ethics Practices» Report n° 986, *Conference Board*.

Berman S.L. & alii (1999) «Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance», *Academy of management Journal*, Vol. 42, n° 5.

Bowman E.H. & Haire M. (1975) «A strategic Posture toward Corporate Social Responsibility», *California Management Review*, Vol. 18.

Boyer A. (2002) *L'impossible éthique des entreprises*, Edition d'organisation.

Brennan G. & Buchanan J.M. (1985) *The Reasons of Rules. Constitutional Political Economy*, Cambridge University Press.

Coase R.H. (1937) *The Nature of the Firm*, Economica.

Cochoy F. (1998) «L'âne de Buridan revisité ou l'homme économique moderne entre marketing et normalisation des produits», *Gérer et Comprendre* n°54, déc. 1998, Annales des Mines, Edition ESKA.

David P. (1994) «Les standards des technologies de l'information, les normes de communication et l'État: un problème de biens publics» In Orléan, *Analyse économique des conventions*, PUF.

Etchegoyen A. (1991) *La Valse des éthiques*, Edition François Bourin.

Eymard-Duvernay F. (1994) "Coordination par l'entreprise et qualité des biens", In Orléan, *Analyse économique des conventions*, PUF

Favereau O. (1989) «Marchés internes, Marchés externes», *Revue Economique*, Vol 40, n°2.

French P. (1979) «The Corporation as a Moral Person», *American Philosophical Quarterly*, Vol. 16.

Friedman M. (1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.

Gendron C. (2000) «Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise», *Revue du MAUSS* n°15, La Découverte.

Graz J.C. (2002) «La normalisation internationale», *L'économie politique*, n°13, Alternatives Économiques.

Grenard A. (1996) «Normalisation, certification: quelques définitions», *Revue d'Économie Industrielle* n°75, Normalisation et organisation de l'industrie.

Habermas J. (1992) *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, Coll. Champs

Habermas J. (1986) *Morale et communication*, Flammarion, Coll. Champs.

Hallis F. (1930) *Corporate Personality*, Oxford University Press.

Hamdouch A. (1997) «Normalisation et stratégie des firmes: entre concurrence et coopération», *Cahiers du Crifes-Metis*, n°82.

Hirschman A. (1984) *L'économie comme science morale et politique*, Gallimard, Le Seuil.

Igalens J. & Penan H. (1994) *La normalisation*, Que sais-je ?, PUF.

Jacquemin A. & Slade M.E. (1989) «Cartels, Collusion, and Horizontal Merger», In Schmalensee R. & Willig R.D., *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 1.

Kant E. (1989) *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Delagrave.

Kapstein E.B. (2001) L'éthique à tout prix ?, *Problème économique* n°2739.

Kaul I., Grunber, I. & Stern M.A. (1999) «Defining Global Public Goods», In Kaul I., Grunberg I. & Stern M. A., *Global Public Goods*, Oxford University Press.

Kindleberger C.P. (1986) «Internal public goods without internal government», *American Economic Review*, Vol 76, n°1.

Koslowski P. (1998) *Principes d'économie éthique*, Editions du Cerf.

Mahieu F.R. (2001) *Ethique Economique- Fondements antropologiques*, L'Harmattan.

March J.G. & Simon H.A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons.

Mercier S. (1999) *L'éthique dans les entreprises*, Coll. Repères, La Découverte.

Micheletti P. (2003) «L'éthique: accélérateur de confiance», *Humanisme & Entreprise*, Janv. n°02-256.

Mortureux M. (1990) «La certification, Réalités économiques», *Annales des mines*, avril.

Moore J. (1993) «La stratégie du lion et de la gazelle», *L'Expansion*, automne.

Olson M. (1978) *Logique de l'action collective*, PUF.

Orlean A. (1994) *Analyse économique des conventions*, PUF.

Pérez R. (2003) *La gouvernance des entreprises*, La Découverte. Repères.

Pesqueux Y. & Ramanantsoa B. (1995) «La situation éthique en France», *Revue éthique des affaires*, n°1, janv.

Poirson P. & alii (1995) *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Eska

Ravix J.T. & P.M.Romani (1996) «Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle», *Revue d'économie industrielle*, n°75.

Robbins L. (1932) *An Essay On the Nature and Significance of Economic Science*, New York University Press.

Roman R.M., Hayibor S. & Agle B.R. (1999) «The Relationship between Social and Financial Performance. Repainting a Portrait», *Business and Society*, Vol.38, n°4.

Salmon A. (2002) *Ethique et ordre économique-Une entreprise de séduction*, CNRS Editions.

Salmon A. (2000) «Réveil du souci éthique dans les entreprises: un nouvel esprit du capitalisme», *Revue du MAUSS* N°15, La Découverte.

Samuelson P. A. (1954) «The Pure Theory of Public Expenditure», *Review of Economics and Statistics*, XXXVI, 387-89.

Savage L. (1954) *The Foundations of Statistics*, Dover Publications.

Searle J.R. (1995) *The construction of social reality*, The Free Press.

Sen A. (1999) *Un nouveau modèle économique*, Edition Odile Jacob.

Sen A. (1993) *Éthique et économie*, PUF.

Sen A. (1977) «Rational Fools: A critique of the behavioural foundations of economic theory», *Philosophy and Public Affairs*.

Simon H. (1982) *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass: the MIT Press.

Smith A. (1976) *Recherche sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations*, Gallimard.

Smith A. (1790) *The Theory of Moral Sentiments*, A. Millar, Sixth edition.

Tourraine R. (1972) *Le chef d'entreprise face à ses responsabilités*, L'auteur.

Veltz P. (1996) *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF.

Williamson O. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press.

## Annexe

Les normes éthiques donnent des cadres aux entreprises désireuses de mettre en place un mode de fonctionnement respectueux de l'éthique. Celles-ci établissent un compromis entre la recherche d'une attitude responsable, un état de la technique et les contraintes économiques. Nous allons présenter rapidement les principales normes éthiques avec leurs critères et leurs objectifs:

- **ISO 14001.** Cette norme internationale permet à une entreprise de formuler une politique et des objectifs prenant en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux. Elle s'applique donc aux aspects écologistes que l'entreprise peut maîtriser et sur lesquels elle est censée avoir une influence. Cette norme n'instaure pas d'elle-même des critères spécifiques de performance environnementale, mais elle donne un reflet de la politique de protection de l'environnement assumée par l'entreprise. Les cinq aspects développés dans le cadre d'un processus cyclique sont: l'application d'une politique environnementale, le souci de planification, la mise en œuvre et le fonctionnement, les actions correctives et le contrôle de la direction. Le but de cette norme est de respecter un bon niveau de performance environnementale en maîtrisant l'impact de ses activités sur l'environnement et ceci dans un souci d'amélioration continue du modèle. Les documents ISO 14000 comprennent deux objectifs: une approche organisationnelle et une approche au niveau des produits. Dans la première approche, le but est de permettre à l'organisation de définir sa politique environnementale, ses objectifs, ses buts. Par exemple, il s'agit de conduire des audits sur le système de management de l'environnement, de développer une organisation pour contrôler et mesurer la performance environnementale des activités, de façon à améliorer cette performance. L'approche au niveau des produits et des services, elle, se concentre sur la labellisation des produits et l'étude du cycle de vie des produits. L'augmentation en 2003 du nombre de certificats selon la norme ISO 14001 relative aux systèmes de management environnemental est la plus importante dans les neuf études qui ont retenu la certification selon cette norme. A la fin décembre 2003, au moins 66 070 certificats selon l'ISO 14001 avaient été délivrés dans 113 pays. Cette évaluation a été effectuée juste avant le plan de transition de 18 mois visant à permettre aux entreprises dotées de systèmes de management environnemental (SME) certifiés conformes à l'édition originale 1996 de la norme ISO 14001 de passer à l'ISO 14001:2004, version nouvellement révisée et améliorée de la norme.
- **FD ISO/TR 14049.** Bien que l'approche produit soit pour partie abordée dans la norme ISO 14001, il n'existait pas en 1998 de norme internationale dédiée à l'éco-conception. Le seul texte traitant spécifiquement de ce sujet était le Fascicule de documentation de l'AFNOR FD X30-310 de 1998: «*Prise en compte de l'environnement dans la conception des produits*». Une norme française a alors été mise en place sur cette base. Il s'agit de la norme FD ISO/TR 14049, de décembre 2000, qui vise à proposer des principes généraux pour prendre en compte l'environnement dans l'activité des concepteurs et des développeurs de produits. Les thématiques abordées relèvent du management environnemental et de l'analyse du cycle de vie. Une norme internationale existe sur le même modèle: ISO/TR 14049:2000, datant de mars 2000.
- **OHSAS 18001.** On assiste à un engouement pour une certification en santé-sécurité comme OHSAS 18001 émise par la *British Standard Institution* (BSI). Cette norme a l'avantage

d'intégrer la SST à l'ensemble des systèmes de gestion de l'entreprise. Elle se concentre sur cinq critères: le développement d'une politique de santé et de sécurité au travail, la planification, la mise en œuvre et le fonctionnement d'actions correctives, et le contrôle de la direction. L'objectif de l'entreprise qui adopte cette norme est d'établir un système de santé et de sécurité assurant un minimum de risque pour le personnel et les autres parties prenantes.

- **SA 8000.** A l'initiative du «*Council of Economic Priorities*», la CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*) a été fondée en 1997. Le but était de rendre plus lisible et plus fiable les résultats donnés par les entreprises. La CEPAA se préoccupe des conditions de travail dans les entreprises et a développé une norme sur les conditions de travail et un système de vérification indépendant. La norme SA 8000 permet de certifier la performance des entreprises en matière de responsabilité sociale. Elle est basée sur les règles internationales issues de la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme* et de la *Charte des Droits de l'Enfant*. Elle corrobore l'idée selon laquelle des indicateurs fiables peuvent être mis en place permettant, non pas d'interdire ou d'encourager, mais tout simplement de vérifier de manière externe, que les pratiques en place sont éthiquement acceptables et reconnues. Elle impose neuf critères sur: le travail des enfants, le travail forcé, la santé et la sécurité, le droit à la négociation collective, les discriminations, les pratiques disciplinaires, le temps de travail, la rémunération, et le système de management. L'objectif ici est de donner un cadre à l'entreprise pour lui permettre de respecter les textes internationaux comme les lois nationales dans tous les domaines concernant l'éthique. En 2002, 82 compagnies étaient certifiées SA8000 dans le monde, dont deux en France et presque la moitié en Chine (en 2004, 572 sites dans le monde). Au 19 mai 2004, 400 compagnies étaient certifiées SA8000 à travers 40 pays, ce qui représente un total de 257, 803 employés.
- **AA 1000.** Le »*Research Executive of Account Ability*» a institué cette norme en novembre 1999. Elle a pour objectif de s'inscrire comme norme universelle et de couvrir toutes les normes actuelles SA 8000 et ISO 9000. Elle est basée sur plusieurs principes en lien avec la portée du processus, la qualité de l'information, la gestion du processus et sa capacité à produire une amélioration continue. Le processus social doit refléter les opinions et les besoins de tous les groupes y ayant un intérêt. Le principe sous-jacent de cette norme est donc celui de l'inclusion. Des entreprises comme *Ford* et *British Airways* ont adhéré à cette norme. Il existe aussi un système intégré »*Qualité-Sécurité-Environnement*» qui peut être certifié par l'AFAQ.

	2003	2004 interim	2005 interim
Total organisations using the AA1000 Assurance Standard	<b>68</b>	<b>73</b>	<b>13</b>
Total Assurance Providers using the AA1000 Assurance Standard	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>8</b>
<b>Total AA1000 Assurance Standard Users</b>	100	103	<b>21</b>
Reference to the AA1000 Principles i.e training, standards etc	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Grand Total - Use and Reference</b>	112	116	<b>34</b>

Source: <http://www.accountability.org.uk>

Il existe donc de nombreuses normes en rapport avec le domaine de l'éthique. Elles couvrent les principaux thèmes relatifs au respect de la personne, des conditions de travail et de l'environnement. Certaines normes tentent même de réaliser une synthèse couvrant un maximum de domaines relatifs à l'éthique.

## Services financiers et environnement : l'espace d'une visée éthique dans les institutions bancaires traditionnelles

par Corinne Gendron, Andrée De Serre, Lova Ramboarisata<sup>3</sup>

### Introduction

Articuler éthique, environnement et entreprise n'est pas une mince tâche. Notre point de départ sera de préciser que la réflexion éthique appliquée à l'entreprise est davantage qu'une simple transposition de la dynamique observable à l'échelle individuelle d'une part, mais qu'à titre d'institution, l'entreprise est à la fois le fruit de choix éthiques antérieurs, mais aussi le théâtre d'une visée éthique susceptible de se déployer dans un espace plus ou moins favorable. Il faut également reconnaître que les problèmes d'environnement ont ouvert une nouvelle ère pour une éthique qui a changé de nature : en passant d'individuelle à publique, la nouvelle éthique de la responsabilité s'étend au delà des frontières de l'éthique traditionnelle pour embrasser non seulement l'autre mais bien le tiers, dans un environnement temporel. Nous présentons dans cet article une réflexion sur cette transformation de l'éthique par les problématiques d'environnement, nourrie par les résultats d'une recherche de terrain menée auprès du secteur bancaire. Notre ambition est d'esquisser l'espace offert par les institutions économiques pour que se déploie une éthique du futur arrimée aux enjeux de la survie de l'humanité dans une ère de bouleversements écologiques profonds.

### 1. La crise écologique et le renouvellement du questionnement éthique

La crise environnementale suscite un nouveau questionnement éthique : elle pose un problème moral à l'être humain qui doit interroger son action en fonction de la « nature » et du maintien des écosystèmes qui assurent sa survie<sup>4</sup>. Ce questionnement est le pendant d'un pouvoir acquis à

---

3 Ce texte est le fruit d'une recherche sur les bilans de développement durable ou de responsabilité sociale des banques financée par la Fondation Schulich. De Serres A., Gendron C. Ramboarisata L. (2006) *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*. Rapport présenté à Schulich School of Business. Programme de recherche nationale en matière de services financiers et de politique publique. 179 p. Nos remerciements à Michel Séguin pour une relecture éclairée du manuscrit.

4 Le questionnement éthique intervient dans l'action dès que celle-ci soulève un problème d'ordre moral (pour une définition de problème moral, voir Donald Morris. 2004. « Defining a Moral Problem in Business Ethics », Journal of Business Ethics, No 49, p. 347-57). Il importe toutefois de souligner que s'est dessiné, avec les questionnements liés à l'environnement, un certain retour à la tradition philosophique de Platon et d'Aristote avec le développement d'une éthique de caractère « cherchant à décrire les êtres moralement bons en termes de caractère et de dispositions plutôt qu'en termes d'action ». (Des Jardins, J. R. 1995, p. 173). Comme l'explique Des Jardins : « Plusieurs (des philosophies environnementales récentes) ne proposent pas seulement des règles et des principes destinés à remplacer ceux de l'utilitarisme ou de la déontologie. Elles exigent encore que nous changions notre perspective philosophique, que nous passions d'une éthique de règles et d'action à une éthique de caractère. Ces changements nécessitent non seulement une vision différente de l'environnement mais également, ce qui est tout aussi important, une conception différente de notre être. (...) une éthique de l'environnement satisfaisante doit se pencher non

travers la technique moderne qui « a introduit des actions d'un ordre de grandeur tellement nouveau, avec des objets tellement inédits et des conséquences tellement inédites, que le cadre de l'éthique antérieure ne peut plus les contenir » (Jonas, 1992, p. 24). Il se configure généralement en fonction de deux perspectives principales : la relation à la nature en soi, ou la relation au tiers que module la transformation anthropique du milieu naturel. Sur le plan philosophique, la première perspective se distingue de l'anthropocentrisme pour aller jusqu'à rejeter le statut particulier de l'humain comme être pensant ; les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant en appellent à un bio, un éco ou même un cosmocentrisme qui va jusqu'à conférer à la nature un statut ontologique équivalent à celui de l'humain, et fonde ainsi les devoirs et les responsabilités qu'il a envers elle<sup>5</sup>. La seconde perspective limite le problème moral que pose la crise écologique aux êtres humains, de telle sorte que c'est à travers les devoirs et les responsabilités que nous avons envers eux (qu'ils soient nés ou non) que se posent des devoirs et des responsabilités envers la nature. On a souvent prétendu, et on le fait encore, que seul un dépassement de l'anthropocentrisme peut fonder une véritable éthique de l'environnement. Pourtant, comme l'explique Jean-François Malherbe :

Anthropocentrisme, zoocentrisme, biocentrisme... Faut-il un centrisme? Et pourquoi? Nous sommes des humains. Nous sommes donc, par définition, au centre du regard que nous jetons sur tout ce qui nous entoure : les autres êtres humains, les animaux, l'environnement. Cette perspective est particulière, certes, mais elle n'est pas évitable. (...) L'anthropocentrisme est la signature de notre présence dans la biosphère. Mais cet anthropocentrisme ne fonde nullement la légitimité d'un quelconque instrumentalisme car, à vouloir tout exploiter pour son profit immédiat, l'humain prend pour lui-même le risque de disparaître. C'est donc en cultivant la terre comme un jardin habité, et son prochain comme un autre humain, que l'humain assume son anthropocentrisme (Malherbe, 1996, p. 587-588).

Bref, dans la mesure où il se déploie à l'égard de l'humanité dans sa globalité, et donc aussi dans son historicité, l'anthropocentrisme peut être le terreau d'une éthique de l'environnement; si bien que le problème éthique posé par la crise écologique s'articule en premier lieu dans la contradiction entre l'égoïsme et l'altruisme avant de se traduire par une contradiction entre anthropocentrisme et *altercentrismes* (bio, zoo, éco et cosmo). Mais même dans cette perspective, l'éthique qu'appelle la problématique de l'environnement transcende le questionnement éthique traditionnel dans la mesure où : « Nulle éthique antérieure n'avait à prendre en considération la condition globale de la vie humaine et l'avenir lointain et l'existence de l'espèce elle-même » (Jonas, 1992, p. 26). L'impératif kantien « Agis de telle sorte que tu puisses également vouloir que ta maxime devienne une loi universelle » devient « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » (Jonas, 1992, p. 30-31). Comme l'explique Jonas, ce nouvel impératif inhérent à la problématique environnementale et technologique introduit un élément de temporalité qui n'existe pas dans la perspective éthique classique :

Or ceci ajoute au calcul moral l'horizon *temporel* qui est totalement absent dans l'opération logique instantanée de l'impératif kantien : alors que ce dernier s'extrapole vers un ordre toujours présent

---

seulement sur les valeurs qui définissent ce que nous désirons, mais aussi sur celles qui déterminent ce que nous sommes » (Des Jardins, J. R. 1995, p. 174). Voir aussi Jonas, 1992, p. 27.

<sup>5</sup> C'est la perspective dans laquelle s'inscrit l'écologie profonde (deep ecology).

de la compatibilité abstraite, notre impératif s'extrapole vers un avenir calculable qui forme la dimension inachevée de notre responsabilité (Jonas, 1992, p. 32).

Cette perspective anthropocentriste n'interdit pas que le questionnement éthique puisse être étendu aux animaux, soit parce que nous sommes susceptibles d'y reconnaître « de l'humain » (Malherbe, 1996), ou parce que comme le disait une publicité contre la cruauté envers les animaux il y a quelques années : « la question n'est pas 'est-ce qu'ils pensent?', mais bien 'est-ce qu'ils souffrent?' »; cette souffrance questionne l'action humaine sur le plan de la moralité, c'est-à-dire du bien et du mal et suscite par conséquent un questionnement de nature éthique. Et enfin, le questionnement éthique peut s'étendre à tout ce qui vit ; non pas qu'il soit nécessaire de conférer à la nature un statut ontologique équivalent à celui de l'être humain, mais qu'en étant élevée au rang de bien absolu, la vie peut être posée comme une valeur susceptible de guider l'action humaine. Par conséquent, le questionnement éthique suscité par l'environnement renouvelle la question du rapport au tiers, tout comme il interroge la relation de l'Humain au vivant. Mais aussi, la problématique environnementale déplace le niveau auquel se pose le questionnement éthique. Comme l'explique Jonas, le nouvel impératif « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » :

s'adresse beaucoup plus à la politique publique qu'à la conduite privée, cette dernière n'étant pas la dimension causale à laquelle il peut s'appliquer. L'impératif catégorique de Kant s'adressait à l'individu et son critère était instantané. (...) Le nouvel impératif invoque une autre cohérence : non celle de l'acte en accord avec lui-même, mais celle de ses effets ultimes en accord avec la survie de l'activité humaine dans l'avenir. Et l'« universalisation » qu'il envisage n'est nullement hypothétique – ce n'est pas un simple transfert du moi individuel à un « tous » imaginaire, sans connexion causale avec lui (« si tout le monde en faisait autant ») : au contraire, les actions soumises au nouvel impératif, à savoir les actions de l'ensemble collectif, ont la référence universelle dans la mesure effective de leur efficience : elles se « totalisent » elles-mêmes dans la progression de leur impulsion et ne peuvent pas faire autrement que déboucher sur la configuration de l'état de choses universel (Jonas, 1992, p. 31-32).

Cette nouvelle dimension interpellée par le questionnement éthique en matière d'environnement rejoint pourtant la perspective de Ricoeur pour qui la visée éthique se déploie non seulement dans l'interpersonnel, mais également dans la relation au tiers que médiatise l'institution. Le point de départ de ce que Ricoeur appelle la visée éthique se pose dans « une liberté en première personne », c'est-à-dire dans la liberté que j'assume entre ce que je suis et ce que je peux être, et se déploie pleinement que dans « une liberté en seconde personne », c'est-à-dire dans la conjonction de l'affirmation de ma propre liberté et de la reconnaissance de la liberté d'autrui, et par conséquent de sa dignité inaliénable (Ricoeur, 1990; Ladrière et Gruson, 1992). Mais c'est davantage dans la relation au tiers, absent, anonyme, innombrable comme l'illustre bien la référence fréquente aux « générations futures » plutôt que simplement dans le rapport à l'autre avec lequel le sujet interagit directement que la question environnementale renouvelle le problème éthique (Ladrière et Gruson, 1992, p. 22). La relation au tiers est nécessairement médiatisée par des institutions qui la structurent, la définissent, et par le fait même tracent et organisent l'espace à l'intérieur duquel s'inscrit l'action éthique (Ladrière et Gruson, 1992, p. 29).

Dans l'éthique telle que nous la concevons, l'engagement responsable dans les relations longues, c'est-à-dire dans le rapport au tiers anonyme, accessible seulement par la médiatisation des institutions, est tout aussi radical que dans les relations courtes, c'est-à-dire dans le rapport solitaire réflexif à soi-même ou dans le rapport individuel à l'autre immédiatement accessible dans le face-à-face. (...) L'espace public est, tout autant que les domaines de l'intériorité et des relations de personne à personne, le lieu propre de l'éthique (Ladrière et Gruson, 1992, p. 22).

Dans nos sociétés capitalistes avancées, le rapport au tiers passe tout autant par l'institution politique que par l'institution économique. L'institution économique, qu'il s'agisse du marché ou de l'entreprise, propose une interprétation du tiers et de son périmètre de liberté. Mais elle codifie également une certaine perspective de « la nature ». Inspirés par ce qui précède, on peut donc se demander comment les institutions économiques balisent l'action éthique en regard de cinq enjeux fondamentaux liés à l'environnement : la survie de l'humanité, l'univers des possibles légué aux générations futures, le traitement des animaux et plus généralement le rapport à la vie, les dommages au milieu de vie d'autrui et enfin le partage des richesses et des passifs écologiques (justice environnementale). Sans être exhaustive, cette courte liste identifie quelques problèmes moraux qui appellent une réflexion éthique. Que l'on pense à l'arsenal nucléaire ou à certains scénarios de changements climatiques, l'être humain a désormais la capacité de s'exterminer lui-même, ce qui pose le premier problème d'ordre moral que Jonas formulait ainsi :

Nous avons bien le droit de risquer notre propre vie, mais non celle de l'humanité; et qu'Achille avait certes le droit de choisir pour lui-même une vie brève faite d'exploits glorieux, plutôt qu'une longue vie de sécurité sans gloire (...), mais que nous n'avons pas le droit de choisir le non-être des générations futures à cause de l'être de la génération actuelle et que nous n'avons même pas le droit de le risquer (Jonas, 1992, p. 31).

Ce scénario d'une fin de l'humanité causée par l'Homme lui-même est en fait l'ultime étape d'une réduction de l'univers des possibles légué aux générations futures. Les choix d'aujourd'hui, tel que la technologie nucléaire, ou leurs conséquences telles que la réduction de la biodiversité ou encore les changements climatiques configurent un avenir chargé de nouvelles contraintes, de passifs inédits, dont les potentialités sont moindres que celles de l'âge précédent. Le traitement des animaux et plus généralement le rapport à la vie interpellent quant à eux la réification du vivant à travers des processus industriels qui prétendent « produire » la vie comme on produit des meubles; ces processus déplacent la rupture fondamentale entre le monde inanimé et le vivant en classant l'animal dans la catégorie des choses, en opposition ontologique avec l'Humain, plutôt que de l'entrevoir sur un continuum en phase avec les récentes découvertes scientifiques sur la conscience ou la chaîne de complexité de la vie mise en évidence par Hubert Reeves. Enfin, les deux derniers enjeux correspondent à des questionnements éthiques plus classiques : en premier lieu celui qui, par son fait, détériore l'environnement et cause préjudice au tiers. Et de deuxièmement le scénario des externalités, à travers lequel un agent tire une richesse en imposant une charge, environnementale, à un tiers. Ces enjeux éthiques n'ont pas la même portée, ils ne se posent pas au même niveau que les enjeux précédents ; mais ils correspondent tous à un problème moral lié à l'environnement, problème qui appelle une réflexion éthique.

C'est en regard de ces problèmes que nous souhaitons interroger les institutions économiques, et plus particulièrement l'entreprise. Nous souhaitons voir quel espace elles offrent à l'action éthique et si les questions que nous avons évoquées y sont envisagées. Par ailleurs, il faut être

clair à propos du fait que ce n'est pas l'institution qui est ou n'est pas éthique : elle dessine l'espace dans lequel va se déployer l'action éthique tout en étant le résultat de choix éthiques antérieurs.

(...) il n'existe pas de commencement absolu de la règle. Elle a toujours été précédée de cristallisations et de montages institutionnels successifs (...). Nous ne pouvons agir qu'à travers des structures d'interactions qui sont déjà là, institutionnalisées, même si une société n'est jamais totalement figée. La règle n'est pas le socle originaire des choix éthiques; lorsqu'elle est reconnue comme légitime dans une société, elle est la trace de choix éthiques antérieurs (...). (L)es institutions ont toujours déjà tracé et organisé l'espace à l'intérieur duquel s'inscrit l'action éthique. De ce fait l'institutionnalisation n'est jamais, ni l'expression adéquate et satisfaisante de l'éthique, ni la sortie de la visée éthique (Ladrière et Gruson, 1992, p. 29).

Il n'est pas aisé de découvrir dans la pratique les limites de cet espace laissé à l'agir éthique, mais nous avons cherché à en saisir ne serait-ce qu'une partie en examinant le discours organisationnel d'entreprise sur la performance en matière de développement durable. Ce n'est d'ailleurs pas l'institution qui est ou n'est pas éthique : ce sont les personnes qui prennent les décisions en son nom et au nom de tous ses partenaires. Nous espérons à travers cette analyse cerner la perspective avec laquelle est envisagé le rapport à l'environnement pour anticiper comment peut s'y déployer la visée éthique des individus qui y interagissent. Comme on le verra, le discours organisationnel des entreprises que nous avons étudiées illustre une approche parfois légaliste, et le plus souvent utilitaire des questions environnementales où les cinq questions éthiques que nous avons formulées sont à peine évoquées. Cela peut mener à plusieurs interprétations : qu'il n'y a guère d'espace pour une visée éthique, ou que cet espace relève d'autres institutions. Nous verrons néanmoins que les questions que nous avons soulevées pourraient cependant interroger les règles actuelles formalisées par les institutions pour les amener à se renouveler sur un terreau plus propice à une visée éthique.

## 2. L'environnement dans les rapports de développement durable et de responsabilité sociale des banques

Depuis quelques années, bon nombre d'entreprises publient des rapports de développement durable et de responsabilité sociale faisant état de leur vision, de leur performance et de leurs initiatives en matière d'environnement. Jusqu'à tout récemment, ces rapports étaient volontaires, mais de plus en plus de législations tendent à les rendre obligatoires. En France, la loi NRE des « nouvelles régulations économiques » impose depuis 2002 que les entreprises produisent un bilan sociétal, alors qu'au Canada, les banques viennent d'être soumises à l'obligation de publier une Déclaration publique faisant état de leur performance sociale notamment<sup>6</sup>. Même s'ils sont parfois balisés par des exigences légales, ces rapports demeurent toutefois assez souples quant à leur contenu et leur format, si bien que leur analyse est susceptible de nous révéler le processus de construction de la problématique environnementale de l'organisation qui en est l'auteur. En d'autres termes, les rapports illustrent comment se cristallise l'enjeu écologique dans

---

6 Adopté en 2002, le *Règlement sur la déclaration annuelle* a imposé aux institutions de dépôt ayant des capitaux propres égaux ou supérieurs à un milliard de dollars l'obligation de publier des informations sur leurs contributions économiques et communautaires.

l'institution, rendant du même coup explicite l'espace où est susceptible de se déployer une visée éthique.

Notre analyse de contenu adopte une double stratégie : une analyse quantitative réalisée sur l'ensemble du corpus d'une vingtaine de rapports, et une analyse qualitative réalisée par banque sur les rapports que chacune a produits en 2002 et 2003. Notre analyse a été réalisée avec le soutien du logiciel Atlas.ti, à travers les étapes de codification ouverte, de codification axiale, d'analyse transversale et de codification sélective<sup>7</sup>. Le premier résultat de nos analyses visait à dégager les représentations sociales de l'environnement véhiculées par les rapports, de manière à comprendre le noyau organisateur dans lequel s'insère cette nouvelle préoccupation. C'est en regard de ce portrait qu'il nous sera possible d'envisager la configuration de l'espace où est susceptible de se déployer l'action éthique au sein de ces organisations.

## 2.1. L'environnement comme préoccupation

Le thème de l'environnement semble faire partie des préoccupations des banques, sans pour autant constituer une priorité de premier plan. Ainsi, la responsabilité à l'égard de l'environnement se classe au 7<sup>ième</sup> rang des codes les plus fréquents, mais il s'agit en fait du dernier type de responsabilité identifié : la responsabilité envers la communauté vient au premier rang, celle envers les clients au 2<sup>ième</sup> rang, celle envers les employés au 4<sup>ième</sup> rang, et enfin celle envers les actionnaires au 5<sup>ième</sup> rang. Bref, pour le secteur bancaire, l'environnement est secondaire par rapport à l'engagement vis-à-vis la communauté, et plus spécifiquement l'engagement philanthropique si l'on considère la fréquence des codes Dons et commandites (n=453) et Bénévolat employés et cadres (295), mais aussi par rapport aux enjeux de ressources humaines et aux exigences de rentabilité des actionnaires. Il faut mentionner par ailleurs que tout en étant éventuellement secondaire, la responsabilité sociale et environnementale semble incontournable puisque les banques disent les assumer même dans une conjoncture économique difficile : « En dépit des difficultés de la conjoncture et de leur pression sur les performances économiques, L2 s'est attaché à assumer pleinement sa responsabilité sociale et environnementale » (L2).

---

7 Dans le détail, la démarche de codification ouverte consiste à caractériser des segments de textes en fonction de codes émergents pour la plupart, donc dégagés du texte sur un mode intuitif, mais également construits à partir du cadre théorique. La codification axiale consiste à analyser la fréquence des codes ainsi que les relations existant entre les codes, ce qui permet d'esquisser une représentation schématique de la représentation sociale d'un thème donné pour un acteur précis (chaque unité herméneutique comprend les deux rapports 2002 et 2003 d'une institution bancaire). Enfin, l'analyse transversale se fait en fusionnant les unités herméneutiques créées dans un premier temps sur une base organisationnelle, et en effectuant des opérations d'analyse sélective, c'est-à-dire en isolant les codes relatifs à une question de recherche dans une famille, qui fait ensuite l'objet d'une codification axiale. La famille analysée dans le cadre du présent article s'intitule Environnement et Développement durable, et regroupe tous les codes relatifs à ce thème. Notons que nous avons procédé dans un premier temps à une analyse de contenu thématique et qualitative, alors que l'analyse transversale repose sur une analyse de contenu quantitative, triangulée avec les résultats antérieurs de la codification axiale de chaque unité herméneutique organisationnelle. Notre échantillon comprend les cinq plus importantes banques canadiennes ainsi que cinq banques étrangères reconnues pour être chefs de file en matière de responsabilité sociale et de développement durable.

Tableau 1 Codes les plus fréquents

Responsabilité communauté	764
Responsabilité clients	607
Dons et commandites	453
Responsabilité employés	421
Responsabilité actionnaires	331
Bénévolat employés cadres	295
Responsabilité envers l'environnement	291
Partenariat/OSBL	287
Éducation communauté	280
Gouvernance d'entreprise	248
Réseaux distribution et accessibilité	226
Gestion de risques	211

Derrière ce portrait général, il faut toutefois reconnaître qu'il existe d'importantes disparités entre les institutions, de telle sorte que certaines placent l'environnement au premier rang de leurs préoccupations : « We recognise that our most important contributions to society comes through a responsible attitude to the environment » (L 1), alors que d'autres l'évoquent à peine. Cette disparité témoigne bien entendu d'un positionnement stratégique distinct d'une banque à l'autre, mais aussi de l'évolution du secteur bancaire en général qui tend de plus en plus à reconnaître l'enjeu écologique. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est qu'au fur et à mesure qu'il est intégré, l'environnement se voit simultanément réinterprété dans l'organisation et acquiert à travers les années une portée nouvelle. Appréhendé d'abord sous l'angle strict des garanties consenties dans le cadre des prêts, l'environnement a ensuite été envisagé comme composante de la gestion de risque dans la mesure où un emprunteur qui ne gère pas sa dimension environnementale est susceptible d'être le théâtre d'accidents coûteux et se révéler potentiellement désastreux sur le plan financier. Mais de plus en plus, et cela est visible chez les institutions bancaires les plus proactives, c'est en tant que moteur d'une économie mise au défi de la préservation des ressources et des écosystèmes que la banque envisage sa responsabilité environnementale.

## 2.2. Quel environnement ?

Comment parle-t-on d'environnement. Quinze codes différents ont été utilisés pour caractériser le discours des banques à l'égard de l'environnement (tableau 2). En analysant ces codes que nous avons regroupés dans la famille *Environnement et développement durable*, il est possible de dégager la perspective avec laquelle les banques envisagent les enjeux environnementaux, et ainsi de caractériser leur discours écologiste. Outre le code *Responsabilité à l'égard de l'environnement* (n=291) qui visait à identifier tous les passages traitant de la question dans les rapports des banques, les codes traitant d'environnement qui sont les plus fréquents sont : *pratiques écologiques* (n=120), *développement durable* (n=116) et *gestion de risques environnementaux* (n=110). Nous pouvons en déduire d'une part que le discours écologiste des banques dans le cadre de leurs rapports vise principalement à faire état des initiatives organisationnelles en matière d'environnement comme en fait foi la fréquence du code *pratiques écologiques*, mais aussi les codes émergents détaillant chacune de ces pratiques : *gestion de l'énergie et des ressources* (n=59), *gestion des déchets* (n=50), *gestion du papier* (n=36), *gestion des émissions et effluents* (n=31), *gestion de l'eau* (n=27), *engagement ONG environnementales* (n=45) et *produits et services durables* (n=30)<sup>8</sup>. D'autre part, la responsabilité à l'égard de l'environnement est appréhendée dans le cadre d'un engagement plus large vis-à-vis le développement durable et la responsabilité sociale<sup>9</sup>. Enfin, les questions environnementales sont envisagées en termes de gestion du risque par ces institutions, donc du point de vue de leurs incidences financières.

---

<sup>8</sup> Comme nous le verrons plus loin, ces initiatives concernent non seulement la banque elle-même mais aussi les entreprises qu'elle finance.

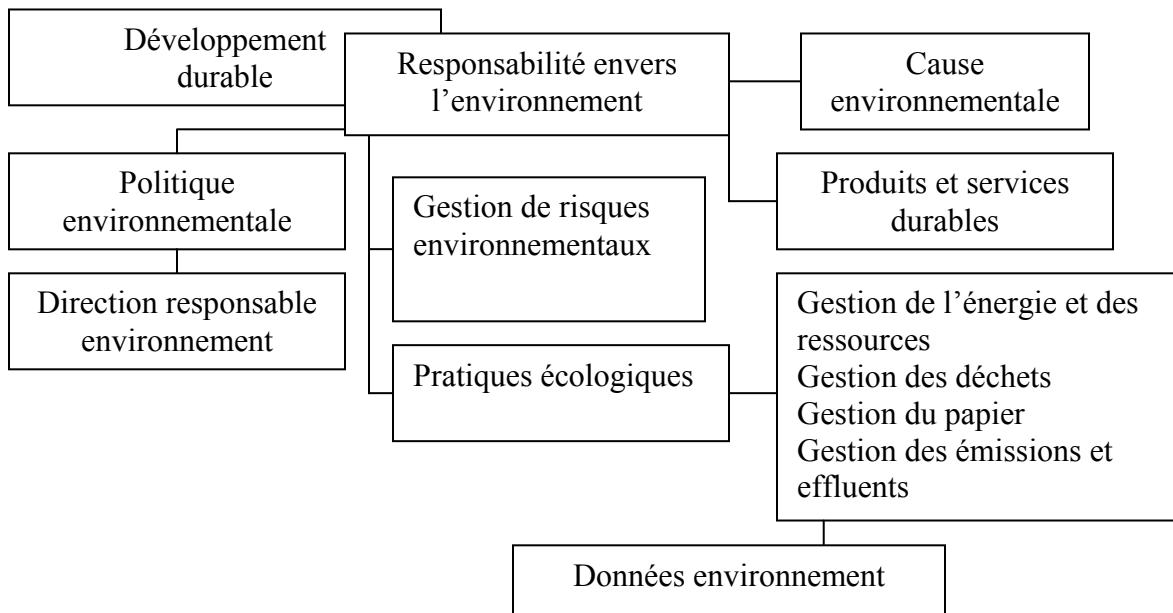
<sup>9</sup> La mobilisation des expressions « développement durable » et « responsabilité sociale » diffère grandement d'une institution à l'autre, certaines situant toutes leur initiative sous un des vocables uniquement, d'autres naviguant entre les deux en les articulant, la plupart du temps de façon assez vague.

Tableau 2 Famille Environnement et développement durable : codes les plus fréquents

Responsabilité envers l'environnement	291
Pratiques écologiques	120
Développement durable	116
Gestion de risques environnementaux	110
Gestion énergie ou ressource	59
Gestion déchet	50
Données environnement	46
Cause environnementale	45
Gestion papier	36
Gestion émissions et effluents	31
Produits services durables	30
Gestion eau	27
Politique environnementale	21
Direction responsable environnement	6

La gouvernance de l'environnement au sein même de la banque est le dernier des éléments de la famille *Environnement et développement durable : Données de performance environnementale* (n=46), *Produits et services durables* (n= 30), *Politique environnementale* (n=21) et *Direction/responsable environnement* (n=6).

Figure 1 Structuration préliminaire des codes les plus fréquents



Une analyse plus fine des codes *Responsabilité envers l'environnement*, *Pratiques écologiques*, *Développement durable*, *Gestion de risques environnementaux*, *Données de performance environnementale*, *Produits et services durable* ainsi que *Politique environnementale* va nous permettre de dégager le noyau organisateur des représentations sociales de l'environnement issues des rapports (Bourdieu, Jodelet, 1989).

### ***Responsabilité envers l'environnement (n = 291)***

La responsabilité envers l'environnement concerne ce que les banques envisagent comme leurs impacts directs et indirects sur l'environnement. Les impacts directs sont liés aux activités de la banque elle-même (utilisation du papier, consommation d'énergie etc.) tandis que les impacts indirects découlent des opérations de leurs fournisseurs ou de leurs clients qu'elles influencent par leurs politiques d'achat et de prêts :

As an international financial services group with a large workforce and millions of customers, L1 believes it has a significant impact on society and the environment both directly through its own operations and indirectly through the provision of financial services and the purchase of goods and services (L1).

Le code responsabilité envers l'environnement est principalement associé à une vingtaine d'autres codes dont la plupart sont aussi issus de la famille *Environnement et développement durable*, mais parmi lesquels on compte aussi des codes externes à cette famille : *gestion de risques*, *responsabilité communauté*, *responsabilité client*, *responsabilité employés*, *standards normes et affiliation*, *dons et commandites*, *conformité*, *partenariat OSBL*, *vision RSE*, *Responsabilité actionnaires* et *principes code internes*.

Figure 2 Les dimensions de la responsabilité environnementale des banques

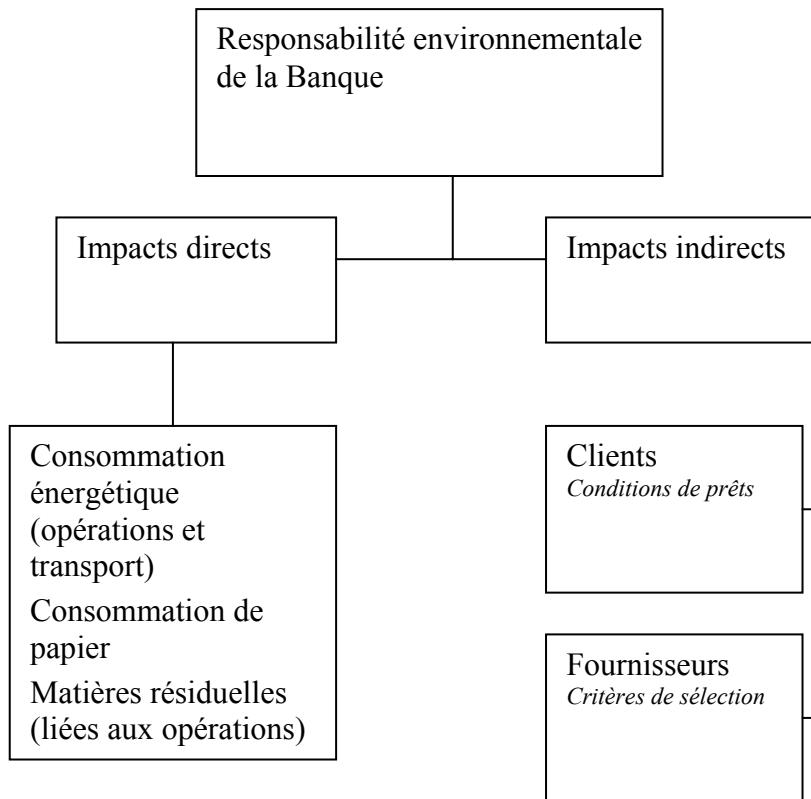


Tableau 3 Codes associés au code responsabilité envers l'environnement

Code associé	Cooccurrence
Pratiques écologiques	117
Gestion de risques environnementaux	79
Gestion de risques	75
Responsabilité communauté	74
Gestion émissions et effluents	57
Gestion de l'énergie et des ressources	57
Développement durable	52
Responsabilité client	51
Responsabilité employés	50
Gestion des déchets	48
Données environnement	46
Standards normes et affiliation	46
Dons et commandites	43
Conformité	41
Gestion du papier	36
Partenariat OSBL	34
Vision RSE	34
Responsabilité actionnaires	32
Cause environnementale	31
Principes code interne	31

En plus de confirmer la prédominance des pratiques et la perspective de gestion de risques propres aux discours des banques, l'analyse des cooccurrences du code *responsabilité envers l'environnement* révèle que cette responsabilité est souvent associée à d'autres responsabilités :

celle envers la communauté tout d'abord (cooc=75), mais aussi celles envers les clients et les employés (cooccurrences respectives de 51 et de 50), et celle envers les actionnaires (cooc=32). Les codes cooccurrents *Cause environnementale*, *Partenariat OSBL* et *Dons et commandites* viennent confirmer une forme d'engagement environnemental qui se concrétise principalement par des associations avec les organisations et groupes écologistes. On peut noter enfin que l'environnement est l'occasion d'un positionnement externe (*Standards, normes et affiliation* cooc=46) à travers lequel la banque peut affirmer son leadership, mais aussi d'une régulation interne comme en fait foi le code *Principes code interne* (Cooc=31). Il est intéressant de remarquer que le code *Conformité* a une cooccurrence inférieure aux codes *Pratiques écologiques*, *Gestion de risques* et *Gestion de risque environnementaux*, et *Standards normes et affiliation* ce qui laisse entrevoir que la responsabilité à l'égard de l'environnement n'est pas prioritairement appréhendée en termes d'obligation, mais peut-être davantage dans une perspective stratégique d'initiatives volontaires et de 'sur-performance' écologique, tout comme en termes de gestion du risque (i.e. impact sur les résultats financiers). Chez certaines institutions, c'est d'ailleurs sous une direction « Gestion du risque » que sont logées les équipes en charge des politiques et des initiatives de l'organisation en matière d'environnement.

### **Pratiques écologiques (n = 120)**

Tableau 4 : Codes associés au code Pratiques écologiques

Code associé	Cooccurrence
Responsabilité envers l'environnement	117
Gestion énergie et ressources	56
Gestion des déchets	44
Données environnement	37
Gestion papier	34
Gestion des émissions et effluents	27
Gestion de risques environnementaux	26
Gestion de l'eau	25
Gestion de risques	23
Fournisseurs	21
Standards normes et affiliation	20

Les pratiques écologiques concernent les impacts directs de la banque tels que la consommation d'énergie ou de papier ainsi que les émissions dues aux déplacements des employés, mais aussi les impacts indirects liés aux politiques d'approvisionnement, comme en témoigne l'apparition du code *Fournisseurs* (cooc=21) dans les cooccurrences du code *Pratiques écologiques*. Les impacts directs sont articulés autour de quelques problématiques : les émissions de gaz à effet de serre (énergie et chauffage), la consommation d'eau, la consommation de papier et la production de matières résiduelles (déchets).

During the year, L1 reduced its UK Co2 emissions by 10,2%, and was the only financial services organisation to volunteer for the UK Government Carbon Dioxide Emissions Trading Scheme. L1 remains committed to a continual reduction of its global CO2 emissions. Progress in reducing water use, paper consumption and waste generation in the UK was achieved. Our UK paper use reduction targets for 2002 were met. Furthermore, our disposal of redundant electronic equipment in the UK no longer leads to land-filling (L1).

### **Développement durable (n=116)**

Tableau 5 Codes associés au code Développement durable (n=116)

<b>Code associé</b>	<b>Cooccurrence</b>
Responsabilité envers l'environnement	52
Gestion de risques	38
Vision RSE	34
Responsabilité communauté	34
Gestion de risques environnementaux	30
Responsabilité employés	26
Responsabilité clients	25
Responsabilité actionnaires	24
Standards normes et affiliation	23
Gouvernance d'entreprises	23
Conformité	23
Principes code internes	20
Gestion de risques sociaux et éthiques	20

L'analyse du code *Développement durable* est intéressante à plus d'un égard. Tout d'abord, si l'on en croit la très forte occurrence du code *Responsabilité envers l'environnement* (cooc=52), elle confirme que cette expression est comprise prioritairement dans son exigence écologiste, ce qui n'empêche pas l'émergence d'autres dimensions, néanmoins secondaires : *Responsabilité communauté* (cooc=34), *Responsabilité employés* (cooc=26), *Responsabilité client* (cooc=25) et même *Responsabilité actionnaires* (cooc=24). On peut aussi noter plusieurs codes relevant de la régulation : *Standards normes et affiliation* (cooc=23), *Gouvernance d'entreprise* (cooc=23), *Conformité* (cooc=23) et *Principes et codes internes* (cooc=20). Couplés à la forte occurrence du code *Gestion du risque* (n=38), mais aussi à la faible cooccurrence du code *Pratiques écologiques* (n=14), ces codes régulationnistes laissent penser que le développement durable est appréhendé comme un cadre extra-légal s'imposant néanmoins aux banques, qui doit se traduire au sein de la gouvernance tout comme à travers une réglementation interne (code *Principes codes internes*).

### ***Gestion de risques environnementaux (n=110)***

Tableau 6 Codes associés au code Gestion de risques environnementaux

Code associé	Cooccurrence
Gestion de risques	99
Responsabilité envers l'environnement	79
Gestion de risques sociaux et éthiques	47
Conformité	33
Développement durable	30
Pratiques écologiques	26
Fournisseurs	26
Principes code internes	24
Standards normes et affiliation	22

Au-delà des cooccurrences naturelles (gestion de risques, responsabilité envers l'environnement, développement durable), l'analyse du code *Gestion de risques environnementaux* révèle que ceux-ci sont souvent associés aux risques sociaux et éthiques d'une part (cooc=47), et qu'ils s'envisagent dans certains cas dans une optique de conformité à la loi (cooc=33) avant une

transposition dans la réglementation interne (*Principes et code internes* cooc=24) ou encore un positionnement à l'externe (*Standards normes et affiliation* cooc=22).

### **Données de performance environnementale (n=46)**

Tableau 7 Codes associés au code Données de performance environnementale (n=46)

Code associé	Cooccurrence
Responsabilité environnement	46
Pratiques écologiques	37
Gestion énergie ou ressources	19
Gestion des déchets	16
Gestion émissions et effluents	15
Gestion papier	14
Gestion eau	11

L'analyse du code *données environnementales* permet de découvrir les dimensions de la performance écologique les mieux traitées dans les rapports des banques, même s'il importe tout d'abord de reconnaître que de façon générale, ces données sont peu abondantes. La performance se présente d'abord et avant tout comme un exposé des pratiques écologiques, ce qui correspond à un accent mis sur les moyens plutôt que sur les fins<sup>10</sup>. Les domaines de performance les mieux traités sont l'énergie et les ressources, les matières résiduelles, les émissions et effluents, la consommation de papier et la consommation d'eau.

### **Produits et services durables (n=30)**

Tableau 8 Codes associés au code Produits et services durables (n=30)

Code associé	Cooccurrence
ISR	16
Responsabilité clients	11

10 Cette perspective du reporting de responsabilité sociale et de développement durable est une tendance lourde comme nous l'avons constaté dans le cadre d'autres recherches, notamment une recherche action menée par Caron M.-A. et Gendron C. 2006. *Séminaire fermé sur la GRI*, Université du Québec à Montréal, Montréal, avril.

Code associé	Cooccurrence
Responsabilité environnement	9
Gestion de risques environnementaux	8
Gestion de risques	6
Responsabilité actionnaires	6

On ne se surprendra guère de la forte cooccurrence du code *Client* (cooc=11) avec le code *Produit et services durables*, lesquels semblent d'abord et avant tout prendre la forme de véhicules d'investissements et de placement responsables (cooc ISR=16), au détriment peut-être d'une universalisation de certains critères environnementaux à l'ensemble des produits et services de la banque. La stratégie de niche quant aux produits et services dits « durables » ou « responsables » pose le problème de la dilution d'une sur-performance de l'organisation à travers la segmentation du marché, qui freine une transformation plus globale au niveau de l'organisation elle-même. Il est intéressant de noter par ailleurs que sont également associés au code *Produits et services durables* les codes *Gestion de risque* et *Responsabilité actionnaires* (tous deux de cooccurrence 6) qui renvoient à une dimension de performance financière.

### **Politique environnementale (n=21)**

Tableau 9 Codes associés au code Politique environnementale (n=21)

Code associé	Cooccurrence
Responsabilité environnement	19
Conformité	10
Pratiques écologiques	10
Gestion de risques environnementaux	8
Standards normes et affiliation	8
Développement durable	7
Gestion de risques	7

De façon générale, la politique environnementale encadre les activités de gestion environnementale en se fondant sur des normes, qu'elles soient légales ou non, d'où la forte cooccurrence du code *Conformité*. La politique se décline selon deux grands axes : les pratiques écologiques qui permettent de gérer les impacts écologiques directs de la banque, et la gestion des risques environnementaux qui vise surtout les impacts écologiques indirects à travers la fixation d'exigences environnementale aux fournisseurs d'une part, et le développement de critères écologiques pour l'évaluation des prêts ou des investissements d'autre part (gestion de risques environnementaux n=8; et gestion de risques n=7).

Un premier constat se dégage : les banques canadiennes considèrent principalement leur responsabilité sociale et environnementale comme un enjeu de bonne gouvernance et de bonne réputation. Elles n'ont pas encore entrepris une véritable intégration des critères de responsabilité sociale au niveau de leurs opérations et activités de prêts ou d'investissement. Il faut noter l'exception que constitue le fait d'exiger de certains emprunteurs des certificats ou différentes évaluations relativement aux actifs pris en garantie. Les banques, en tant que créancières, pourraient exercer un rôle de filtreur et de diffuseur des meilleures pratiques en exigeant de leurs emprunteurs le respect de critères écologiques ou environnementaux. Du même coup, elles contribueraient à diminuer les risques des assureurs, qui sont de plus en plus exigeants en matière de risques sociaux et environnementaux. Les banques pourraient intégrer ces mêmes éléments au niveau de leurs portefeuilles d'investissement en adoptant une politique d'investissement socialement responsable. Toutes ces initiatives contribueraient à améliorer leur processus de gestion des risques et à exercer un véritable leadership au plan social, environnemental et en développement durable.

Mais que peut-on conclure de notre analyse quant à l'espace disponible pour une visée éthique ancrée dans la problématique de l'environnement. D'une part, que par rapport à d'autres enjeux, eux-mêmes secondaires si l'on considère la mission première des banques qui sont des institutions à but lucratif, l'environnement n'est qu'une préoccupation parmi d'autres. Par ailleurs, l'environnement comme enjeu est rarement évoqué dans ses dimensions de régulation macro-écologique, si l'on excepte la référence aux changements climatiques, et plutôt en fonction des initiatives prises par l'organisation. Ces initiatives qui concernent la gestion à l'interne d'impacts écologiques somme toute assez restreints puisqu'on parle du secteur tertiaire, restent prédominantes par rapport à d'autres types d'engagements davantage au cœur des activités de l'entreprise tel que le prêt. Par ailleurs, ce positionnement plus fondamental en regard des enjeux écologiques est médiatisé en termes financiers ; en d'autres termes, plutôt que d'entrevoir le rôle moteur que le secteur bancaire peut avoir au chapitre de la dématérialisation de l'économie, la prise en compte de paramètres écologiques dans l'octroi de prêts lorsqu'elle existe est exprimée en termes de risques ; si bien que ce n'est que dans la mesure où les externalités environnementales sont en voie d'internalisation que ces institutions sont susceptibles d'en tenir compte dans leurs décisions de prêts, et que pourrait éventuellement en découler une réorientation de l'activité économique.

### **3. Les formes de l'engagement envers l'environnement et l'espace pour une visée éthique**

Quels sont les lieux où est susceptible de s'exprimer une visée éthique compte tenu de ce cadrage institutionnel au chapitre de l'environnement? Nous avons repéré quatre logiques fondamentales à l'œuvre dans le discours, qui peuvent nous aider à délimiter cet espace.

Nous avons déjà évoqué la première logique, qui subordonne la préoccupation écologique à ses incidences financières. Comme telle, cette logique ne semble guère permettre le déploiement éthique puisqu'elle s'inscrit et conforte un raisonnement utilitaire centré sur les résultats de l'organisation à court terme. Il importe toutefois de reconnaître que les mécanismes de la rentabilité tout comme les outils financiers sont le fruit d'un agencement institutionnel qui reconnaît certains coûts, et en dissimule d'autres, privilégie certaines richesses en leur accordant de la valeur, et en néglige d'autres. Ainsi, le mécanisme de la valeur actuelle nette basée sur un taux d'actualisation donné privilégie l'exploitation de la ressource aujourd'hui plutôt que son maintien en vue d'une utilisation future. On reconnaît donc que se cache derrière la VAN un choix éthique en faveur des générations présentes au détriment des générations futures. La rentabilité est aussi tributaire d'une structure de coûts politiquement ou socialement déterminée, qu'il s'agisse des droits de coupe ou du niveau des redevances si l'on pense au secteur forestier, ou des droits d'opération et des obligations de remise en état, si l'on pense au secteur minier par exemple. De telle sorte qu'en justifiant ses décisions selon une logique de rentabilité, la banque s'inscrit elle-même dans un espace éthique défini à un autre niveau : celui du système économique et de ses grands paramètres.

Une deuxième logique concerne l'offre de services, à travers laquelle l'organisation répond à certaines préoccupations environnementales. Cette logique est intéressante puisqu'à première vue, elle semble offrir un espace où concevoir des services qui pourraient véhiculer une certaine visée éthique. Il faut voir toutefois comment s'articule une telle offre par rapport à une transformation plus fondamentale de l'organisation qui pourrait être amenée à repenser l'ensemble de ses services, plutôt que simplement chercher à s'accaparer la niche des consommateurs et investisseurs responsables. En d'autres termes, offrir une gamme de services éthiques est peut-être la voie royale pour maintenir les caractéristiques traditionnelles des autres gammes de produits mis en marché par l'organisation. Enfin, le jeu offre – demande, parce qu'il s'exerce lui aussi dans un cadre de rentabilité, peut n'offrir qu'un espace limité pour l'émergence d'une visée éthique. La demande correspond en effet à une priorisation des besoins sociaux en fonction de la solvabilité, et dans la mesure où par conséquent elle ne saurait traduire les besoins non solvables, on voit mal comment elle serait en mesure de donner corps aux besoins, aux intérêts ou aux préoccupations des générations futures.

Une troisième logique s'attache au positionnement stratégique des institutions bancaires par rapport à leurs concurrents, que la performance en matière d'environnement peut conforter. Ce positionnement est un lieu possible d'expression d'une visée éthique, même si celle-ci répond à des logiques davantage socio-politiques. Dans l'échantillon que nous avons analysé, ce positionnement bien qu'il soit revendiqué est rarement atteint et on observe une rupture importante entre la performance et le positionnement correspondant des banques traditionnelles, et celui des institutions financières d'économie sociale que nous avons étudié dans une autre

recherche11. En étant plus flexibles au chapitre des exigences financières, celles-ci ont pu développer des positionnements d'avant-garde en matière de responsabilité sociale tout spécialement, mais aussi en matière d'environnement. Cooperative FS par exemple exclut certains emprunteurs sur la base de leur projet productif, en présentant dans son rapport de développement durable le manque à gagner qu'entraînent ces décisions. Étant redevables à leurs membres, qui sont aussi leurs clients, les coopératives sont en position d'exercer un leadership en matière de développement durable. Les banques corporatives demeurent redevables non pas à leurs clients mais à des actionnaires du marché, avides de rendement à court terme et du même fait moins préoccupés du long terme et des enjeux de développement durable auxquels font face les entreprises dans lesquels ils investissent. Elles ne disposent pas ou du moins n'utilisent pas, pour l'instant du moins, une telle marge de manœuvre et le justificatif de gestion du risque ne leur permet pas d'aller aussi loin dans l'application de critères extra financiers à la gestion de prêts.

Enfin, certaines entreprises s'inscrivent de plus en plus dans une logique d'acteur social, c'est à dire qu'elles prennent part aux débats qui traversent la société, reléguant aux oubliettes la scission originelle entre le politique et l'économique, entre le monde des valeurs et celui de l'efficacité. Sans nécessairement s'inscrire dans un mode aussi militant que Body shop, plusieurs entreprises ont pris position sur la scène publique ces dernières années, comme en témoigne l'appel récent des hauts dirigeants à la lutte contre les changements climatiques. On peut facilement comprendre la prise de position d'entreprises comme les assureurs à l'égard du même enjeu compte tenu de ses répercussions sur leurs activités. Mais l'engagement d'une banque prend une autre dimension en raison du rôle particulier qu'elle joue dans le système économique et financier, comme moteur et intermédiaire, bref, de sa capacité à orienter les activités économiques par ses activités de prêts, qui s'ajoutent au levier que possèdent les grands donneurs d'ordre à travers leurs politiques d'approvisionnement. Ici, c'est l'institution bancaire qui se voit interpellée comme acteur nécessaire d'une réforme du système économique, et on peut se demander si le pouvoir inhérent aux activités financières ne s'accompagne pas d'une responsabilité à l'exercer dans une visée éthique, et si la forme juridique de ces institutions à but lucratif s'il n'est pas modulé adéquatement n'est pas un frein à l'exercice plein et entier de cette responsabilité.

## Conclusion

En guise de conclusion, nous sommes tentés d'affirmer que l'espace d'une visée éthique au sein des institutions économiques est pour l'heure assez restreint non seulement en raison des impératifs auxquels elles sont soumises à travers leur formalisation juridique, mais aussi en raison des choix éthiques antérieurs que reflète le système économique quant à l'évaluation de la valeur. Ces choix correspondent à une éthique atemporelle incapable de recevoir une visée éthique à l'ère de *la responsabilité* pour reprendre la terminologie de Jonas, ou si l'on préfère d'une éthique du futur. Il y a bien quelques enjeux environnementaux plus aisément pris en compte, comme par exemple le dommage causé au tiers, mais de façon générale, les grands enjeux que nous avons identifiés ne reçoivent pas d'éclairage particulier au sein de ces

---

11 Gendron C. 2006. « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, no 10-2006, 26 p.

institutions, et il n'est pas certain que les institutions économiques actuelles offrent l'espace nécessaire au déploiement d'une véritable visée éthique. Dans ces circonstances, quelles recommandations peut-on formuler?

D'une part, il nous semble que les acteurs qui portent les institutions économiques doivent rendre explicites, et au besoin chercher et découvrir, les choix éthiques sur lesquels elles se fondent et revoir leur pertinence à l'aune des enjeux de notre ère. D'autre part, chaque niveau institutionnel se doit de participer à la réforme des autres niveaux dans lesquels il s'imbrique ou qu'il chapeaute. Ainsi, les banques doivent participer activement à la réflexion, mais aussi à la transformation du système économique de manière à ce que celui-ci soit plus en phase avec les enjeux actuels. C'est tout un défi si l'on considère qu'une institution économique est déjà le fruit d'un compromis social qui sera inévitablement bousculé par quelque réaménagement que ce soit.

Enfin, de façon plus prosaïque, il nous semble qu'au sein même des institutions, il existe une certaine marge de manœuvre, bref un espace où peut se déployer une visée éthique, même ténue. La qualité sociale et environnementale de la gamme de produits par exemple, les politiques d'approvisionnement, et l'accompagnement des parties prenantes dans une réflexion et une réforme des modes de production pour s'orienter vers une économie moins intensive sur le plan écologique, et donc porteuse d'une véritable éthique du futur ne sont que quelques exemples où peut se déployer une visée éthique.

## Bibliographie

Des Jardins, J. R. 1995. *Éthique de l'environnement. Une introduction à la philosophie environnementale*, PUQ, 304 p.

Bourdieu, P. 1984/79. *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Éditions de Minuit

De Serres A., Gendron C. Ramboarisata L. 2006. *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*. Rapport présenté à Schulich School of Business. Programme de recherche nationale en matière de services financiers et de politique publique.

Jodelet, D. 1989. *Les représentations sociales*. Paris: PUF

Jonas Hans, 1990. *Le principe responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*. Traduit par Jean Greisch, Cerf.

LADRIERE, P. et GRUSON, C. 1994. *Ethique et gouvernabilité. Un projet européen*. Paris, Presses universitaires de France.

Ricoeur, P. 1990. *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, 1990, 424 p.

Malherbe J.-F. 1996 « L'humain, l'animal et l'environnement : prospectives et défis futurs, éthiques et juridiques, dans Leroux T. et Létourneau L. *L'être humain, l'animal et l'environnement : dimensions éthiques et juridiques*, Les Éditions Thémis, p. 587-588



## **Perspectives des partenariats multipartites pour la vérification de la responsabilité sociale des entreprises par Michel Capron<sup>12</sup> et Nathalie Lavigne<sup>13</sup>**

### **Introduction**

L'émergence des thématiques du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) puis le développement des réflexions sur cette notion et les pratiques qu'elle recouvre, interpelle de plus en plus les entreprises sur la façon dont elles gèrent les impacts sociaux, sociaux et environnementaux de leurs activités.

Pour y faire face et définir des politiques adaptées, les entreprises se trouvent confrontées à des questionnements de plus en plus diversifiés qui dépassent le cadre des relations classiques entre le management, les actionnaires, les salariés et leurs représentants.

La mise en œuvre de toute stratégie de RSE par les entreprises suppose maintenant un passage obligé par un dialogue avec ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », plus particulièrement celles qui n'ont de relations ni contractuelles, ni régulières avec elles, qui sont d'ailleurs difficilement identifiables et que nous appellerons dans ce texte, par simplification et indistinctement, organisations de la société civile (OSC) ou ONG (terme plus communément utilisé). Ce point nodal de toute démarche de RSE est très peu instrumenté, alors que la plupart des référentiels, lignes directrices et autres dispositifs (GRI 14, SD 21 000 de l'AFNOR, bilan sociétal du CJDES 15...) en font l'un des principes-clés de leur processus.

L'objet de cette communication sera, dans une première partie, de discerner l'enjeu du dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes, à travers la recherche de légitimation des activités des firmes. Dans une deuxième partie, il s'agira d'évaluer, dans la perspective des dispositifs existants, l'intérêt de partenariats multipartites pour la vérification de la RSE, tels que ceux conclus dans le secteur du textile / habillement.

---

12 Michel CAPRON, Professeur, Institut de Recherche en Gestion (Université Paris Val de Marne), Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 61 Avenue du Général de Gaulle, 94010 Créteil Cedex, Tél. : 01 41 78 47 67, Michel.capron@univ-paris8.fr

13 Nathalie LAVIGNE, Consultante. n.lavigne@online.fr

14 Global Reporting Initiative

15 Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de l'Economie Sociale

## 1. L'enjeu du dialogue multipartite

La pression des OSC sur les grandes entreprises a conduit celles-ci à se préoccuper de leur réputation auprès de la société. Les travaux de Beck permettent de formuler l'hypothèse que le dialogue vise à leur faire (re)trouver une légitimation qui serait délivrée par les OSC.

### 1.1. L'éclairage par le double mouvement de légitimation et de délégitimation

Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». Nous entendons ici par légitimation, le processus visant à produire une forme de légitimité en adéquation avec les attentes des parties prenantes d'une entreprise.

L'exigence d'un dialogue entre l'entreprise et des parties prenantes éloignées du cœur des activités économiques est souvent interprétée comme l'irruption de la société civile dans la vie économique et le monde des affaires. De nombreux travaux ont déjà souligné la nécessité pour les grandes organisations économiques d'obtenir et d'entretenir un capital réputation afin de se voir accorder une légitimité aux yeux de la société et de pouvoir continuer à exercer leurs activités (*licence to operate*) : c'est notamment le cas du courant sociologique néo-institutionnaliste (DiMaggio, Powell, 1983 ; Meyer, Rowan, 1977 ; Oliver, 1991, Suchman, 1995). On s'est également interrogé sur les raisons qui conduisent aujourd'hui ces grandes organisations à s'engager dans des démarches de contribution au développement durable ou dans le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises.

En s'appuyant sur Ulrich Beck (2003), on peut éclairer ce phénomène d'évolution des relations entre la société civile et les grandes activités économiques (firmes multinationales et leurs supports). En partant de la notion de domination translégale (hybride entre la domination légale et illégale), Beck lui confère la caractéristique d'une asymétrie de la légitimation et de la domination. D'un côté, on a un pouvoir fort et une légitimation fragile et de l'autre un pouvoir fragile et une légitimation forte ; dans le premier cas, ceci s'applique particulièrement aux États et aux firmes multinationales et dans le second cas aux organisations de la société civile.

Beck fait observer qu'on assiste à une montée des exigences et des défis posés à la légitimation de la domination. Une première étape de délégitimation de la domination s'est opérée sous l'effet de l'efficacité de l'activité économique qui a été acquise et continue de s'acquérir par des modes de concentration du pouvoir non légitimés. Les dénationalisations, le désancrage et la transnationalisation de l'économie, en affaiblissant les États, ont contribué au déclin de la légitimation de la domination légale.

Si, pendant l'époque de l'essor du fordisme, le capital a pu renforcer son pouvoir et s'autolégitimer, il n'en est plus de même aujourd'hui avec la crise de son modèle de régulation (Palpacuer, 2005) ; par ailleurs les mouvements de la société civile ont tendance à disputer aux groupes économiques transnationaux les nouvelles sources de légitimation : l'économie provoque des conséquences globales qui mettent en danger les bases de l'existence humaine et,

partant, de « la légitimation des décisions « autonomes » du capital ». En d'autres termes, la sphère économique aurait perdu, au cours des deux dernières décennies, la légitimité d'imposer un modèle de développement, censé assurer le progrès économique à toute l'humanité (Capron, 2005).

Beck explique que les mouvements sociaux n'exercent aucune domination transnationale et ne font qu'instrumentaliser les contradictions du mouvement du capital. Leur propre légitimation reste précaire. Leur force réside dans leur pouvoir de légitimation qui s'appuie sur deux caractéristiques :

- les marchés mondialisés sont fragiles en matière de légitimation (ils nécessitent la confiance), ainsi que les grands groupes dont c'est le talon d'Achille ;
- la légitimation ne peut pas s'acheter, même si les budgets publicitaires ont tendance à faire croire le contraire.

Le pouvoir des mouvements de la société civile provient de leur capacité à délivrer du capital de légitimation. Cela dépend de leur capacité à faire de la véracité un facteur politique. Pour Beck, ces mouvements ne tirent pas leur pouvoir de la dénonciation publique de certains faits ; ce pouvoir se fonde à l'inverse sur la façon dont ces faits sont systématiquement passés sous silence et niés par les dirigeants (des États comme des grands groupes). Dans la mesure où ils peuvent offrir des informations plus fiables, le capital de légitimation des mouvements de la société civile repose sur leur crédibilité à long terme en tant que producteurs d'informations fiables.

Ce phénomène a été démontré par Swaen et Vanhamme (2005) concernant la communication d'informations sur les activités citoyennes des entreprises auprès des consommateurs : la crédibilité de la source utilisée importe davantage que les arguments présentés et la confiance des consommateurs est d'autant plus grande dans la source que celle-ci apparaît éloignée d'un contrôle de l'entreprise.

C'est donc, au bout du compte, leur rôle d'informateur indépendant révélant des faits niés qui confère aux mouvements de la société civile leur force de légitimation. Mais ils peuvent se mettre eux-mêmes en danger car ils doivent gérer une contradiction : souvent contraints de pratiquer une dramaturgie des informations, ils sont conduits à s'exposer à des doutes quant au sérieux de leur travail sur les faits, fondement de leur propre légitimité. Ils doivent, par ailleurs, éviter d'entretenir des relations ambiguës avec les Etats et les firmes, ce qui n'est pas facile, compte tenu, pour certains, de leurs problèmes de financement.

## **1.2. L'hypothèse de recherche de légitimation**

Qu'elle soit réelle, fantasmée ou théâtralisée, l'aggravation des risques globaux au niveau sociétal, conjuguée à d'autres facteurs, provoque un déficit de crédibilité des grands acteurs économiques et une perte de confiance des citoyens et des consommateurs à leur égard. Ainsi, le défi majeur que les nouveaux mouvements sociaux posent aux grandes organisations est celui de retrouver le chemin de la confiance perdue auprès de la société civile.

La plupart des dispositifs qui sont actuellement mis en œuvre par les entreprises sous les appellations « développement durable » ou « responsabilité sociale des entreprises » vont dans le sens de cette recherche ou regain de confiance perdue :

- le reporting social et environnemental, souvent proche de la communication d'entreprise,
- les codes de conduite auto-proclamés, chartes éthiques et autres démarches volontaires visant à donner des garanties aux consommateurs et aux citoyens sur les comportements « vertueux » de firmes,
- les assurances de qualité sociale et environnementale (certification, labellisation),
- la notation extra-financière, les prix, les trophées, les classements destinés à établir des étalonnages comparatifs des « meilleures pratiques ».

Pour être crédibles aux yeux des parties prenantes, tous ces dispositifs doivent s'appuyer sur des audits, censés permettre de vérifier soit que les déclarations des entreprises correspondent à la réalité, soit que les engagements ont été respectés, soit que les comportements sont conformes à des référentiels pré-établis et acceptés. Les exigences de transparence et d'assurance deviennent particulièrement prégnantes car une société qui doute, qui perd ses repères a besoin de se rassurer et de trouver des garanties dans des déclarations de tiers-experts dont les compétences sont socialement reconnues. C'est ainsi que l'on s'achemine vers une « société de l'audit » (Power, 2005).

Mais devant la difficulté de rendre ces audits eux-mêmes crédibles (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004), d'autres ingénieries, en parallèle au développement des méthodologies d'audit, doivent être mises en œuvre : formalisation de la coopération avec des ONG, outillage du dialogue avec les parties prenantes, élargissement du périmètre couvert par le contrôle interne, pérennisation des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, etc.

Tous ces dispositifs, instruments, nouvelles pratiques sont en expérimentation, font l'objet d'apprentissages collectifs et supposent la création de nouveaux espaces d'échanges et de concertation dans la perspective d'une recherche de crédibilité octroyée par des tiers, en l'occurrence les organisations de la société civile (Aggeri et alii, 2005).

Dans les faits, les relations entre les entreprises et ces organisations prennent différentes formes (Igalens, 2004) :

- l'élaboration commune de principes et de référentiels applicables en matière de RSE : ce fut le cas par exemple des Principes Sullivan, de certains labels, et pour partie des lignes directrices de GRI pour le reporting social et environnemental ;
- l'assistance d'ONG à une entreprise (moins courante) : on la rencontre par exemple dans le domaine de l'innovation et de la recherche (contrat GDF-WWF16) où l'entreprise achète une prestation d'expertise délivrée par une ONG ;

- les audits de contrôle dans les filières de production sont beaucoup plus fréquents : Global Alliance (associant Nike et Gap), les audits de certification (SA 8000), FLA, FIDH 17-Carrefour... (cf. 2<sup>ème</sup> partie) ;
- les partenariats de communication (Lafarge-WWF, Care contre le SIDA en Afrique...) sont réalisés par des ONG ayant développé une expertise sur un champ précis et qui se qualifient elles-mêmes d'ONG de mission.

Ces partenariats sont très discutés et controversés. Le risque pour les ONG est que les modalités actuelles de mise en œuvre de la RSE ne contribuent à les éloigner de leurs valeurs cardinales et ne les conduisent à être instrumentalisées. D'autres voient dans cet engagement des ONG une contribution à une régénération des contenus de légitimation du capitalisme (Vedelago, 2003), voire le véhicule des modes de développement et de domination du Nord par rapport au Sud (Najim, 2003).

Quoi qu'il en soit, un tournant a été pris par la plupart des grands groupes mondiaux visant à instrumenter et à manager ce dialogue afin de justifier leur utilité sociale et sociétale (Dubigeon, 2002 ; Stephany, 2003) :

- recherche et identification des parties prenantes,
- élaboration de règles et de méthodes de concertation,
- recherche d'organisation et d'instances (ponctuelles ou permanentes) du dialogue,
- système d'information et de communication orientée,
- évaluation des risques du dialogue (en lien avec le *risk management*),
- évaluation des impacts des ONG sur les activités d'entreprises.

Presque tous les dispositifs de RSE prônent ce dialogue (AA 1000, GRI, SD 21000...) et les ONG avancent de nouvelles revendications pour être associées aux contrôles de mise en œuvre de la RSE (suivi des accords, des réalisations par le moyen de vérification des déclarations, d'audits indépendants ou effectués par les ONG elles-mêmes).

Dans cette perspective, les processus de délibération autour de sujets de controverses scientifiques et sociales montrent l'intérêt du dialogue : ils permettent en effet « que le progrès technique devienne de nouveau discutable, que le marché ne soit plus cette force obscure ou plutôt rendue délibérément obscure, qui dispense de toute délibération politique » (Callon et alii, 2001).

Concernant spécifiquement le volet social de la RSE, le secteur du textile et de l'habillement a vu naître à la fin des années 90 une forme innovante de partenariats liant notamment les entreprises, les ONG et les syndicats : les « multistakeholders initiatives » ou initiatives multipartites (IM). Celles-ci conduisent à une réflexion et à des expérimentations autour de la vérification multipartite. Il paraît donc utile, à travers ces nouveaux outils, d'apprécier la pertinence du

dialogue multipartite au regard des objectifs de la démarche de RSE.

## **2. Le rôle des parties prenantes dans la vérification de la RSE : émergence d'une implication directe**

L'objectif de cette deuxième partie est d'identifier si les partenariats, en tant que dispositifs de mise en œuvre de la RSE, sont susceptibles d'apporter aux entreprises une légitimité de leurs activités au regard de la société civile.

En nous appuyant sur une analyse des dispositifs de mise en œuvre de la RSE, nous chercherons à déterminer en quoi, les IM sont susceptibles de parvenir - ou de ne pas parvenir - à restaurer la confiance avec les parties prenantes. Dans un premier temps, nous nous attacherons à replacer les IM et leur corollaire, la vérification multipartite, dans le champ des instruments de la mise en œuvre de la RSE. Dans une seconde partie, nous analyserons les perspectives et les limites des IM et de la vérification multipartite sous l'angle de la dynamique entreprises / parties prenantes d'une part et de l'intervention des tiers dans le rétablissement de la confiance d'autre part.

### **2.1. Les initiatives multipartites dans le champ des dispositifs de mise en œuvre de la RSE**

L'outillage relatif à la mise en œuvre de la RSE fait appel à une catégorie composée de deux types de dispositifs ; celle-ci permet de définir les IM d'un point de vue instrumental et de mettre en perspective la vérification multipartite de ce même point de vue.

#### **2.1.1. Dispositifs d'assistance versus dispositifs d'assurance**

Les dispositifs de mise en œuvre de la RSE peuvent être scindés en deux ensembles répondant à deux objectifs différents (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004) :

- les dispositifs d'assistance au management de la RSE ;
- les dispositifs d'assurance.

Le premier type de dispositifs regroupe les instruments permettant à l'équipe dirigeante d'une entreprise d'évaluer la performance sociétale de l'entreprise, de disposer de méthodes pour mettre en application la politique de RSE et en assurer le contrôle. Ces dispositifs ont une vocation essentiellement pédagogique (ex. SD 21000) et visent à sensibiliser et mobiliser l'ensemble des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise en créant un cadre conceptuel et de travail commun (ex. le modèle EFQM<sup>18</sup>).

La prise en compte des attentes des parties prenantes est recommandée voire incontournable dans la plupart des dispositifs d'assistance au management. Ainsi, le guide SD 21 000 (AFNOR, 2003) indique que « l'identification des parties prenantes, de leurs attentes et les échanges nécessaires pour identifier leurs besoins et pour diffuser vers elles les informations concernant la

---

<sup>18</sup> La European Foundation for Quality Management (EFQM) est à l'origine du modèle d'excellence éponyme, cf. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

politique et les performances globales de l'entreprise (économiques, environnementales, sociales) deviennent des actions récurrentes qui doivent être gérées, actualisées et mémorisées en continu ».

Le second type de dispositifs vise à donner confiance aux parties prenantes et nécessite l'intervention d'une tierce partie pour garantir une indépendance vis-à-vis de l'entreprise. Dans les faits, la tierce partie s'avère être un expert de l'audit et/ou de la certification : il peut s'agir soit d'un commissaire aux comptes pour la certification des données relatives au rapport de développement durable, soit d'un auditeur qualifié ou accrédité par un organisme compétent dans le cadre d'un processus de certification (ISO 14000, EMAS, etc.).

La demande de labellisation d'un produit ou d'un service procède de cette même démarche d'assurance : pour l'entreprise, l'enjeu est d'apporter une garantie à tout ou partie de ses parties prenantes en faisant appel à la validation d'un tiers. Par exemple, le label Egalité Professionnelle dont le référentiel a été élaboré en 2004 par le Ministère de la Parité et de l'Égalité Professionnelle permet aux entreprises labellisées de se démarquer de leurs concurrentes : elles affichent ainsi un « signe » témoignant leur volonté de s'attacher à la problématique de l'égalité hommes-femmes, l'enjeu pour elles étant de fidéliser les salariés et d'attirer les talents féminins, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre à moyen terme. La délivrance de ce label est assurée par un tiers indépendant de l'entreprise, l'organisme de certification étant l'AFAQ-AFNOR Certification<sup>19</sup>.

Cette dichotomie ne représente pas une limite franche entre dispositifs d'assurance et dispositifs d'assistance, certains outils combinant les deux types d'instruments : par exemple, le modèle d'excellence EFQM peut déboucher sur une démarche d'assurance via l'obtention d'un prix (C2E et/ou R4E), les normes ISO 9000 et ISO 14 000 permettent d'établir un système de management (de la qualité ou environnemental).

### **2.1.2. Le code de conduite, élément clé de l'IM**

Pour replacer les IM du secteur du textile et de l'habillement dans la perspective de l'outillage de la RSE et envisager leur définition, il faut revenir au contexte de création des IM.

Dans les années 1990, des OSC s'insurgèrent contre les conditions de travail particulièrement difficiles dans les "sweat shops" (usines à sueur), et plus généralement s'inquiétèrent des conséquences de la mondialisation. Certaines d'entre elles se rapprochèrent des entreprises pour constituer des partenariats formels (Wick, 2003). L'objectif de ces parties prenantes était d'améliorer les conditions de travail et le respect des droits de l'homme dans les filières de production. La formalisation de ces partenariats a constitué les IM. Les plus connues sont nées aux Etats-Unis et en Europe du Nord : la Fair Labor Association (États-Unis, 1996), Social Accountability International (États-Unis, 1997) qui a donné naissance à la norme SA8000, l'Ethical Trading Initiative (Grande-Bretagne, 1998), la Fair Wear Foundation (Pays-bas, 1999), le Work Right Consortium (Etats-Unis, 2000).

Cette dynamique se situe hors d'un cadre juridiquement contraignant et appartient au champ de la « *soft law* », une nouvelle forme de régulation privée qui trouve son origine dans la

---

<sup>19</sup> [www.afaq.org/web/afaqinstit.nsf/volfr/serlab](http://www.afaq.org/web/afaqinstit.nsf/volfr/serlab)

combinaison de la montée en puissance des acteurs non-étatiques décrite précédemment et le contexte de dérégulation entamée dans les années 1980. En constante évolution, les IM, bien que convergentes notamment dans leur objet et le contexte général de leur création, sont aussi caractérisées par des divergences tantôt fortes tantôt subtiles qui rend leur appréhension difficile<sup>20</sup>.

L'existence d'un code de conduite propre à chaque IM et « opposable » aux entreprises volontaires constitue le point de convergence essentiel entre tous ces partenariats formels. Le code de conduite développé indépendamment par chaque IM, en adéquation avec les attentes des parties prenantes, s'appuie sur les principales conventions de l'OIT. Dans un contexte où les conflits sociaux deviennent plus intenses, l'objectif suivi est d'utiliser les codes de conduites comme des plates-formes permettant de développer un nouveau type d'organisation du travail (Ascoly, Zeldenrust, 2003) et potentiellement de pallier les dysfonctionnements dénoncés par les parties prenantes.

L'OCDE (2001) définit les codes de conduite comme des initiatives volontaires énonçant des engagements d'entreprise dans des domaines comme les relations de travail, la gestion environnementale, les droits de l'homme, la protection des consommateurs, la publication d'information et la lutte contre la corruption. Dans le cas des IM, le code de conduite est accompagné ou fait partie d'accords « plus étendus entre des entreprises et des ONG et/ou des syndicats. Ces accords impliquent des activités de suivi destinées à appliquer le code » (Ascoly, Zeldenrust, 2003). Au-delà du processus d'élaboration et du contenu du code, se pose donc au sein des IM la question du respect du code ainsi que du contrôle de ce respect, par l'entreprise et par une tierce partie. Une IM peut d'ailleurs être définie comme « un projet réunissant différentes parties prenantes pour traiter des aspects précis. Dans ce contexte, ces initiatives concernent les questions du monitoring et de la vérification de la conformité à un code de conduite » (Ascoly, Zeldenrust, 2003). On notera que l'expression « parties prenantes » n'est pas prise ici au sens communément admis par la littérature managériale (parties prenantes de l'entreprise) mais au sens de parties prenantes du corps social, englobant « les syndicats, les ONG, les employeurs, les investisseurs, les consommateurs et les autorités publiques ».

### **2.1.3. Les IM et l'apparition du contrôle et de la vérification**

Les concepts de contrôle et de vérification appliqués aux IM ne font pas l'objet d'un consensus formel et sont encore en cours d'élaboration. Néanmoins, différentes précisions sont apportées par diverses parties prenantes proches des IM.

Pour les promoteurs des IM, le contrôle (ou monitoring) désigne « la surveillance des conditions de travail par rapport à un ensemble donné de normes du travail, effectuée par une personne (ou des personnes) régulièrement ou fréquemment présente(s) sur le lieu de travail et pouvant librement accéder à la direction et au personnel [...] » (Ascoly, Zeldenrust, 2003). Il s'agit donc d'un processus continu qui peut être effectué ou non par l'entreprise. A contrario, la vérification consiste à « contrôler la véracité des allégations relatives aux conditions de travail, le respect des dispositions du code ou la mise en œuvre du code [...] », elle doit être effectuée par des

---

<sup>20</sup> Pour un comparatif entre les différentes IM, voir notamment Wick, 2003

organismes ou personnes indépendantes des entreprises ou des organisations dont les allégations sont vérifiées » (Ascoly, Zeldenrust, 2003).

Des organisations syndicales précisent que la crédibilité d'un code de conduite repose sur son contrôle et sa vérification et que dans cette optique le contrôle et la vérification doivent être effectués par des instances indépendantes et/ou des systèmes de gestion adéquats. Le contrôle doit avoir lieu avec la participation des représentants des employés et des syndicats, ainsi que des ONG du Nord et du Sud (Confédération Européenne des Syndicats, 2004).

Pour le Collectif « de l'Ethique sur l'Étiquette »<sup>21</sup>, plate-forme qui regroupe en France des syndicats, des ONG et des associations de consommateurs, « la vérification est un processus auquel se soumet une entreprise. Ce processus est piloté de façon externe à l'entreprise [...] ». Le Collectif précise que la vérification porte sur le système de management de la qualité sociale de l'entreprise ainsi que sur la situation effective des conditions sociales sur des lieux de travail dans des filières d'approvisionnement de l'entreprise. Les procédures de management et les résultats sont donc visés par la vérification dont les deux outils principaux sont les audits de tierce partie et le suivi continu d'un système de gestion des plaintes<sup>22</sup>. Pour le Collectif, la crédibilité d'un organisme de vérification réside dans le fait qu'il est piloté de façon multipartite, ce qui lui garantit son indépendance. La construction de ce type de vérification est assurée par deux IM : la Fair Labor Association et la Fair Wear Foundation<sup>23</sup>.

L'émergence de la vérification multipartite nous amène à nous interroger sur les raisons de cette apparition ainsi que sur ses perspectives et limites. Dans la partie qui suit, nous analyserons la construction d'une vérification multipartite à la fois sous l'angle de la dichotomie dispositifs d'assurance/dispositifs d'assistance et sous l'angle de la participation des parties prenantes dans la mise en œuvre de la RSE.

Quelle vérification pour satisfaire les parties prenantes ? La légitimité des activités des entreprises ne peut être, au final, obtenue sans l'assentiment des parties prenantes. Il convient donc de considérer la position de ces dernières quant aux dispositifs mis en œuvre dans une perspective d'assurance.

## 2.2.1 Limites de l'intervention de « tiers experts de l'audit »

Du point de vue des parties prenantes, l'intervention de « tiers experts de l'audit » (cabinets d'audits, commissaires aux comptes, etc.) dans le cadre de dispositifs d'assurance (certification, labellisation) ne suffit pas à gagner la confiance. Les parties prenantes cherchent en effet à assurer la mise en œuvre des idées qu'elles défendent (IFRI, Institut de l'entreprise, 2005) ; elles ne se placent donc pas dans une logique de conformité *stricto sensu* à un référentiel mais dans une perspective d'avancée sociétale dont la mesure ne correspond pas nécessairement à des critères et des indicateurs universels.

---

<sup>21</sup> Cf. [www.ethique-sur-etiquette.org](http://www.ethique-sur-etiquette.org)

<sup>22</sup> Le terme de plaintes désigne ici les accusations (ou allégations) de non-respect des normes du travail énoncées dans un code émanant de travailleurs, d'un syndicat ou d'une ONG.

<sup>23</sup> Le Collectif fait partie du réseau Clean Clothes Campaign (CCC) entre autres à l'origine de la Fair Wear Fondation, cf. Rolland-Piègue (2005) et [www.ethique-sur-etiquette.org](http://www.ethique-sur-etiquette.org)

Ainsi, par exemple, la conformité d'une entreprise à un référentiel excluant le travail des enfants de moins de 15 ans ne constitue pas une avancée sociétale en soi : le fait de renvoyer d'une usine un enfant de moins de 15 ans génère d'autres problèmes sociaux, par exemple celui de la survie financière du foyer auquel l'enfant appartient. C'est dans ce sens que le programme IPEC<sup>24</sup> de l'OIT s'efforce de contribuer à l'abolition progressive du travail des enfants malgré l'interdiction du travail des enfants inscrite dans les conventions de l'OIT (conventions n° 182 et n° 138 notamment).

Pour répondre aux attentes des parties prenantes, une contextualisation du référentiel s'avère nécessaire. Il s'agit en fait de passer d'un seuil statique de conformité (interdiction du travail des enfants de moins de 15 ans) à un « seuil dynamique » de conformité dont le curseur serait arrêté au cas par cas (par exemple, acceptation des enfants de plus de 12 ans dans une usine donnée s'ils sont par ailleurs scolarisés durant un nombre défini d'heures par semaine aux frais de l'employeur).

Il apparaît que ce seuil dynamique, sorte de compromis entre la conformité pure et le « socialement acceptable », ne puisse raisonnablement être évalué par le seul tiers expert de l'audit. D'un point de vue méthodologique, celui-ci ne saurait se livrer à l'interprétation du référentiel qu'implique la dynamisation du seuil de la conformité. Le recours à un « tiers expert du terrain » (OSC et organisations syndicales) semble nécessaire dans cette démarche. C'est du moins le point de vue des acteurs de la société civile.

En cela, les modèles d'assurance n'impliquant pas directement les parties prenantes dans le processus d'audit ne peuvent régler la question de l'assistance (accompagnement à la gestion de la RSE et résolution de problèmes) et par conséquent, ne peuvent apporter qu'une confiance relative. Les modèles de management tels que SD21000 et AA1000<sup>25</sup>, en tant que « métanormes » pourraient ouvrir une perspective de résolution de la problématique ainsi soulevée en instaurant la notion de dialogue avec les parties prenantes. En l'état, il semblerait néanmoins qu'ils privilégient une standardisation du processus plutôt que des résultats.

## 2.2.2. Limites des partenariats bilatéraux<sup>26</sup>

Un partenariat conclu entre une entreprise et une partie prenante experte au regard d'un enjeu précis (protection de l'environnement, respect des droits de l'homme, etc.) peut constituer un moyen de mettre en œuvre la RSE. Les partenariats conclus entre une entreprise et une ONG s'inscrivent dans cette logique : en se professionnalisant, les ONG se sont forgées une solide expertise, en particulier dans la promotion des droits fondamentaux et dans la défense de l'environnement et les entreprises ont rapidement compris l'intérêt qu'elles pouvaient trouver à y avoir recours. Du côté des ONG, cet intérêt constitue une opportunité de trouver au sein même des entreprises d'efficaces relais pour la conduite de leurs actions.

---

<sup>24</sup> Programme focal sur le travail des enfants (International Programme on the Elimination of Child Labour)

<sup>25</sup> Abréviation de AccountAbility1000, modèle développé par l'Institute for Social and Ethical Accountability

<sup>26</sup> Pour le développement de ce paragraphe, nous nous appuyons sur le rapport de l'IFRI / Institut de l'entreprise (2005).

Dans la pratique, ce type de partenariat bilatéral, initié par des entreprises souvent présentées comme pionnières en matière de RSE, montre parfois des limites comme l'illustre l'accord conclu entre Carrefour et la FIDH concernant l'audit des fournisseurs du groupe de la région Asie-Pacifique dans les secteurs du textile, de la chaussure et du bazar. Axé sur l'élaboration d'une « charte fournisseur », il associe une méthodologie pour veiller au contrôle du respect des principes de cette charte. Dans sa mise en œuvre, il s'est heurté au fait que « l'effet d'émulation sur lequel tablaient les partenaires ne se soit pas toujours produit – ou en tout cas n'ait pas toujours été à la hauteur de leurs attentes » (IFRI / Institut de l'entreprise, 2005).

Dans ce type de partenariat, si l'ONG collabore avec l'entreprise pour infléchir ses pratiques sociales en lui apportant soutien et expertise, l'entreprise escompte à minima un bénéfice sur le plan de l'image auprès des différentes parties prenantes à son activité. Il nous apparaît par conséquent que l'échec d'une telle collaboration au plan de l'assistance au management de la RSE est susceptible de remettre en cause la possibilité d'assurance recherchée par l'entreprise.

### 2.2.3. Perspectives des IM : vers un rétablissement de la confiance ?

La vérification sur la base d'un code de conduite proposée par les IM ouvre une perspective nouvelle dans le champ des dispositifs de mise en œuvre de la RSE notamment du point de vue de l'assurance et donc de la légitimation des actions des entreprises. L'efficacité des codes de conduite dépend essentiellement du processus de vérification bien plus que du contenu des codes eux-mêmes (Belem, 2005) : la vérification externe représente l'étape préliminaire indispensable à la crédibilisation de l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise (Gendron, 2002).

Une classification (Kolk, van Tulder, 2002) reflétant le degré de crédibilité des initiatives de RSE en fonction de la vérification de la conformité à l'application des codes de conduite s'échelonne (du moins au plus crédible) selon que la vérification relève de l'entreprise elle-même, d'une association industrielle, d'agences de certification indépendantes, de combinaisons multipartites d'acteurs, de groupes d'intérêt sociaux indépendants de l'entreprise et d'autorités légales officielles.

Si la vérification élaborée par une IM apporte davantage de crédibilité à l'entreprise qu'un dispositif d'assurance de type labellisation privée ou certification via un cabinet d'audit, les IM se heurtent néanmoins en pratique aux critiques des auditeurs, des parties prenantes, des entreprises donneuses d'ordre et de leurs fournisseurs audités (Fondation des Droits de l'Homme au Travail, 2005). Outre la question du rôle de chaque partie prenante dans la démarche, les critiques découlent en partie des lacunes relatives aux méthodologies d'audit, à la formation et au système d'accréditation des auditeurs : les auditeurs de tierce partie relèvent moins de non-conformités que les auditeurs internes, la liberté d'association est interprétée différemment selon les auditeurs, le processus d'accréditation des auditeurs n'est pas clair, les auditeurs ne tiennent pas compte du contexte local, etc.

Plusieurs initiatives parallèles pourraient permettre d'améliorer les dispositifs constitués par les IM. Parmi elles, le projet Jo-in<sup>27</sup> (Joint Initiative on Corporate Accountability and Workers Rights) regroupant notamment ETI, FLA, SAI, WRC et FWF a pour vocation de pallier la confusion générée par la multiplicité des codes de conduite en testant et comparant différentes

---

<sup>27</sup> Cf. [www.jo-in.org](http://www.jo-in.org)

approches et stratégies de mise en œuvre de ces codes. Dans une autre optique, les travaux du CCIAS<sup>28</sup> visent à construire un dispositif de certification des auditeurs de RSE ; celui-ci pourrait permettre à terme la certification des opérateurs multipartites et/ou privés (cabinets d'audits) intervenant dans le cadre de la vérification développée par les IM.

## Conclusion

Les grandes organisations économiques, en quête de confiance auprès de la société civile recherchent une légitimation de leurs activités qui peut leur être délivrée par les OSC.

Vus sous l'angle des parties prenantes, les dispositifs d'assurance vérifiés par les « tiers experts de l'audit » ne peuvent véritablement rétablir la confiance ; les parties prenantes sont à la recherche d'avancées sociales dont la mesure est parfois incompatible avec la notion même de conformité pré-établie. Il apparaît donc que l'une des conditions à l'assurance est l'assistance nécessitant l'intervention de « tiers experts du terrain » (ONG, organisations syndicales) : le dispositif d'assurance retenu par l'entreprise doit permettre l'aide à la résolution de problèmes sociaux constitutifs de progrès demandés par les parties prenantes, faute de quoi l'entreprise ne verra pas ses activités légitimées par elles.

Une autre condition à la réussite de l'assurance consiste en l'existence et en l'organisation d'une vérification multipartite qui vient crédibiliser la démarche de gestion de la RSE. Les IM du secteur textile/habillement offrent un cadre d'expérimentation possible en ce sens. Les concepts et les pratiques sont encore en cours de construction et des progrès doivent être effectués pour permettre aux IM de constituer véritablement des dispositifs d'assurance apportés par certaines OSC à l'ensemble des parties prenantes. Car l'objectif des IM est, au fond, de faire en sorte que les activités et pratiques d'entreprises deviennent réellement socialement acceptables et soient reconnues comme telles par des tiers, ces tiers constituant les parties prenantes elles-mêmes.

## Bibliographie

AFNOR (2003), *Guide SD 21 000 pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*, AFNOR.

Aggeri F., Pezet E., Abrassard C., Acquier A. (2005), *Organiser le développement durable*, Vuibert.

Ascoly N., Zeldenrust I. (2003), *Guide Terminologique du Monitoring et de la Vérification pour l'industrie de l'habillement et des articles de sport*, SOMO (Centre for Research on Multinational Corporations).

Beck U. (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Ed. Flammarion, département Aubier.

---

<sup>28</sup> Centre de Certification Internationale des Auditeurs Spécialisés, cf. [www.cciias.org](http://www.cciias.org)

Belem G. (2005), « La responsabilité sociale des entreprises dans les pays en développement : le cas de l'industrie minière », communication au colloque sur *La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification*, 17 et 18 mars 2005, IAE de Nancy, France.

Callon M. et alii (2001), *Agir dans un monde incertain*, Ed. du Seuil.

Capron M. (2005), « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles nouveautés s'agit-il ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, janvier-avril, p. 47-54.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.

Confédération Européenne des Syndicats (2004), *Les syndicats européens et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, (sous la direction de Beaujolin F.)

Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n° 48, p. 147-160.

Dubigeon O. (2002), *Mettre en pratique le développement durable*, Village Mondial.

Fondation des Droits de l'Homme au Travail (Adam C., Beaujolin F., Combemale M.)(2005), *Codes of Conduct Implementation and Monitoring in the Garment Industry Supply Chain*.

Gendron C. (2002), « Envisager la responsabilité sociale dans le cadre de la régulation portée par les nouveaux mouvements sociaux économiques », *Cahier de la Chaire « Développement durable et responsabilité sociale des entreprises »*, UQAM, Montréal, n° 01-2002, 32 p.

IFRI-Institut de l'entreprise (2005), *Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives, synthèse des réflexions du groupe de travail IFRI-Institut de l'entreprise*, working paper n°6.

Igalens J. (2004), “La mise en oeuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG », in Quéinnec E. et Igalens J., *Les organisations non gouvernementales et le management*, Vuibert, p. 111-128.

Kolk A., van Tulder R. (2002), “The effectiveness of self-regulation: corporate codes of conduct and child labour”, *European Management Journal*, Vol 20, n° 3, p. 260-271.

Meyer J.W., Rowan B. (1977), “Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony”, *American Sociological Review*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.

Najim A. (2003), “ONG/entreprises : convergences et divergences entre deux acteurs du développement durable” in Najim A. et alii, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Karthala, p. 19-48.

OCDE (2001), *Responsabilité des entreprises. Initiatives privées et objectifs publics*, OCDE.

Oliver C. (1991), “Strategic responses to institutional processes”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.

Palpacuer F. (2006), « Globalization and Corporate Governance : Issues for management researchers », *Society and Business Review*, Vol. 1, n° 1, à paraître.

Power M. (2005), *La société de l'audit*, La Découverte.

Rolland-Piègue A. (2005), *Un partenariat multi acteurs européen de vérification : est-ce bien raisonnable ?*, mémoire du DESS Audit Social et Sociétal, Ecole Supérieure des Affaires, Université Paris XII.

Stephany D. (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise*, Editions Liaisons.

Suchman M.C. (1995), “Managing legitimacy : strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.

Swaen V., Vanhamme (2005), « Utilisation de l'argument citoyen dans les campagnes de communication des entreprises : analyse des risques dans la perspective d'une crise », dans un ouvrage collectif à paraître aux Presses Universitaires de Lille.

Vedelago F. (2003), « Les relations ONG/entreprises : nouvelle forme de régulation et concurrence de légitimité », in Najim A. et alii, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Karthala, p. 63-90.

Wick I. (2003), “*Workers tool or PR ploy ? A guide to codes of international labour practice*”, Friedrich-Ebert-Stiftung, 3ème édition révisée.

## L'Économie politique de la gouvernance. Bonne gouvernance, responsabilité et...pseudo-tyrannie du gouvernement des choses par Jean-Pierre Galavielle<sup>29</sup>

Université de Bourgogne

Centre d'Études monétaires et financières

### Introduction

Au sortir de la seconde guerre mondiale une partie du monde est à reconstruire. La croissance est tirée par la demande globale. L'investissement joue un rôle majeur. Le plein emploi assure une stabilité financière qui, confortée par une bonne protection sociale, garantit une lisibilité réelle aux salariés. La nature est généreuse : l'épuisement du charbon est rapidement compensé par les gisements pétroliers, tandis que le machinisme agricole fait exploser la productivité... et imploser la population agricole. A la fin des « trente glorieuses », la question qui se pose aux pays industrialisés est moins celle de la production que celle de la répartition. La question de l'éthique n'est que très rarement évoquée, sinon pour dénoncer les premiers effets néfastes du productivisme: hygiène, sécurité, accidents du travail etc....

Les chocs pétroliers et l'évolution du contexte géopolitique fourniront, dès le début des années 80, le prétexte idéal pour substituer à la grande tradition keynésienne, un néo-libéralisme au nom duquel, « *la performance financière posée comme objectif suprême justifie tous les sacrifices humains* ». [R.Passet (2003)]. L'économie de l'offre est en marche et les économistes néo-libéraux répondent à ces bouleversements par l'extension indispensable du domaine du marché.

Toutefois, cette évolution néo-libérale est grosse de ses propres contradictions: la recherche éperdue d'économies d'échelle (vagues de fusions-acquisitions) et de gains de productivité de toute nature, conduit rapidement à faire tomber le mythe d'une économie concurrentielle, dans laquelle nul ne pourrait exercer une quelconque domination. Le pressentiment d'un risque élevé d'explosions sociales conduit à l'éclosion de tentatives de légitimation morale de la part du monde des entreprises. Se développe alors un nouveau paradigme selon lequel l'entreprise doit, pour une part, prendre en charge la satisfaction de l'intérêt général, si elle veut « se faire pardonner » ses écarts par rapport aux règles de bienséance de l'atomicité de la concurrence. Mieux, les acteurs du marché affirment pouvoir prendre en charge ses règles du jeu en lieu et place de la puissance publique ou des institutions qui s'y rattachent. On assiste au déferlement de la « **business ethics industry** ». L'éthique d'entreprise est alors déclinée sous les acceptations les plus diverses: culture d'entreprise, responsabilité sociale d'entreprise, entreprise citoyenne, responsabilité sociétale, business ethics, business and society, social issue management etc....

---

<sup>29</sup> Maître de conférences honoraire, Université Paris1, Matisse, UMR CNRS 8595, Maison des Sciences Economiques, 106-112 Boulevard de l'Hôpital, 75013 Paris, Tel: 00 33 (0)1 44 07 81 45, Fax: 00 33 (0)1 44 07 83 36, E-mail:jpg@univ-paris1.fr

Ce foisonnement terminologique, ici volontairement non exhaustif, est révélateur de la confusion qui règne souvent entre le social et le sociétal. Confusion que dénonça W. Baumol [Baumol 1991] en son temps, dans son petit ouvrage intitulé *Perfect market and easy virtue*. Cette confusion n'est pas le monopole du monde de l'entreprise, il est largement partagé par de nombreux intervenants en matière d'éthique.

S'agissant de la responsabilité sociale, l'éventail des possibles est à ce point large qu'il comporte des conceptions orthogonales: De Milton Friedman qui dès 1970 affirme que « *The social responsibility of business is to increase its profits* », à Hans Jonas qui réintroduit une version remaniée de l'impératif Kantien, il y a un monde. Pourtant, l'un comme l'autre prétendent définir la responsabilité sociale de la firme. De leur côté, certaines organisations syndicales militent en faveur de la responsabilité sociale des cadres au sein même des entreprises.

La responsabilité sociétale suggère que l'entreprise est en mesure de prendre en charge le fonctionnement de la société. Il est alors fait référence à la notion de citoyenneté. Ainsi, derrière la revendication de « responsabilité sociétale », se cache l'idée selon laquelle l'entreprise est capable d'assurer la régulation générale de la société.

Sont alors avancés des arguments qui peuvent se résumer par quelques expressions clef : gouvernance, bonne gouvernance, responsabilité sociale voire sociétale, lesquelles seraient filles d'une ingouvernabilité nouvelle des sociétés et se heurteraient aux remparts du gouvernement des choses. Et l'homme dans tout cela ? Quelle est sa place ?

## 1. La gouvernance : Une géométrie variable

Il est d'usage de considérer qu'à l'origine, la gouvernance, non seulement s'applique au seul domaine de l'entreprise, mais implique deux catégories d'agents aux intérêts éventuellement divergents, les managers et les actionnaires. Certains textes montrent que cette conception très limitative et binaire n'est pas historiquement première.

Ainsi Adam Smith, dans la *Richesse des Nations* (1776), affirme-t-il :

les dirigeants de ces sortes de compagnie[les compagnies par actions] étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Tel que les intendants d'un riche particulier, ils sont portés à croire que l'attention sur les petites choses ne conviendrait pas à l'honneur de leurs maîtres, et ils se dispensent très aisément de l'avoir. Ainsi, la négligence et la profusion doivent toujours dominer plus ou moins l'administration des affaires de la compagnie. C'est pour cette raison que les compagnies par actions (...) ont rarement été en état de soutenir la concurrence entre les particuliers qui se sont aventurés dans le même commerce. Aussi ont-elles très rarement réussi sans l'aide d'un privilège exclusif, et souvent encore n'ont pas réussi même avec cette aide. Sans privilège exclusif elles ont ordinairement mal dirigé le commerce dont elles se sont mêlés : avec le privilège exclusif, elles l'ont mal dirigé et l'ont comprimé tout à la fois [A. Smith (1776)].

Indépendamment de la question de la pertinence du jugement d'Adam Smith sur les sociétés par actions, son commentaire implique simultanément les actionnaires, les managers et la puissance publique au travers des « *privileges exclusifs* ».

Beaucoup plus tard, l'un des pères fondateurs du courant institutionnaliste, Thorstein Veblen, dans le chapitre VI de *The Theory of Business Enterprise* (1904), fait la distinction entre quatre catégories d'agents, les propriétaires, les managers, l'entreprise et la collectivité:

The interest of the managers of a modern corporation need not coincide with the permanent interest of the corporation as a going concern...but the interest of the managers and of the owners for the time being is to so manage the enterprise as to enable them to buy it up or to sell out as expeditiously and as advantageously as may be"

Et il évoque de surcroît :

a discrepancy, not uncommonly a divergence between the industrial needs of the community and the business needs of the corporations" [T.Veblen 1904].

Ces deux évocations, bien que très éloignées l'une de l'autre, attestent d'une vision relativement large d'un processus qui ne porte pas encore le nom de gouvernance mais ne se limite pas à deux catégories d'agents.

Curieusement, au cours du premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, la vision d'une gouvernance qui ne dit toujours pas son nom, se rétrécit et se limite à un jeu à deux agents dans lequel les dirigeants sont considérés comme poursuivant des objectifs qui peuvent différer notamment de ceux des actionnaires. C'est ce qu'illustrent les travaux de Berle et Means [Berle et Means (1932)] sur la théorie de l'agence : les dirigeants sont les mandataires, et les actionnaires les mandants.

Cinq ans plus tard, en 1937, Ronald.H. Coase publie, un article intitulé *The Nature of the Firm* [R.Coase (1937)], au cours duquel il initialise la théorie des coûts de transaction qui constituera ultérieurement une composante importante de la théorie de la gouvernance.<sup>30</sup> La vision est retrainte puisque la question initialement abordée par Coase est celle de savoir dans quelles circonstances et sous quelles conditions, la coordination propre à l'entreprise est plus efficace et moins coûteuse que celle qui devrait résulter du marché. Elle s'ouvre vingt trois ans plus tard à la puissance publique à propos du débat entre la Loi et la négociation [R.H.Coase (1960)], qui donnera naissance au fameux *Théorème* qui porte son nom et qui connaît actuellement une nouvelle jeunesse au travers de la question du marché des droits à polluer<sup>31</sup>.

C'est donc par extension que les travaux de R.H. Coase tutoient la gouvernance. Ils en fournissent quelques ingrédients.

Ainsi, dans un premier temps, l'idée qui prévaut est que le marché, par définition imparfait, génère des coûts de transaction, lesquels peuvent être atténués, voire éliminés, par des coordinations internes. Cependant, cette possibilité suppose une mise en convergence des intérêts respectifs des dirigeants et des propriétaires. Cette conception qui met en présence deux

---

<sup>30</sup> Il faut noter, que contrairement aux affirmations de certains auteurs mal informés, le mot "governance" ne figure à aucun moment dans le texte original du fameux article "The nature of the firm" (Economica 1937) ni dans l'ouvrage de O.Williamson et S.Winter (dir), *The Nature of the Firm* New York Oxford, Oxford University Press 1991 p.18-33.

<sup>31</sup> "The problem of Social Cost" . Coase affirme dans cet article sa préférence pour la transaction en matière environnementale(§ V et VI) : "J'ai la conviction que les économistes et les hommes politiques ont eu tendance à surestimer les avantages d'une réglementation gouvernementale...mais cette conviction ne fait que suggérer une restriction des réglementations gouvernementales. Elle ne nous dit pas où doit se situer la limite".

catégories de parties prenantes, dite des *Stockholders* est souvent qualifiée de *boursière*. Selon cette perspective, la gouvernance d'entreprise traite « *du pouvoir et du contrôle des dirigeants dans les différentes organisations, en relation avec les questions de création et de répartition de la valeur* » [Charreaux (2002)]. Force est toutefois de constater que cette conception devient vite très étiquetée au regard des enjeux des économies modernes.

Une définition plus large de la GE s'impose donc pour englober l'ensemble des contraintes qui guident les décisions des dirigeants. Une conception plus ample des parties prenantes voit le jour. Elle induit une vision plus ouverte de la propriété. Cette vision élargie de la gouvernance se développe à partir des écrits de Freeman. Ce sera celle des stakeholders : « *Un individu ou groupe d'individus qui peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » [Freeman (1984)]. Selon cette deuxième approche, la gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les dirigeants d'entreprises et l'ensemble des parties concernées par les décisions menées par ces dirigeants dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles. Les parties prenantes constituent un cercle élargi d'acteurs : salariés, clients, fournisseurs, créanciers et ensemble des collectifs concernés par les actions de l'entreprise. Ce modèle, dit partenarial peut être considéré comme un modèle de théorie de l'agence à plusieurs principaux [Pérez (2004)].

En France, jusqu'à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle subsiste un modèle français de GE construit autour de l'Etat dans la tradition Keynésienne, parfois qualifiée de « *Colbertiste* ». Il s'agit d'un système relativement régulé par l'Etat, voire directement administré par les pouvoirs publics [Pérez (2004)]. Ici l'Etat se porte garant de l'intérêt général. Ce modèle régulé par les réseaux interpersonnels et sociaux, met en avant le fait que l'activité sociale de l'entreprise ne peut être dissociée du lien social qu'elle tisse avec son environnement. Sont alors mis en avant les concepts de confiance et de réputation, qui se trouvent en réalité au cœur de la GE.

Enfin la gouvernance est aujourd'hui omniprésente dans le vocabulaire des organisations internationales. Presque toutes se sont dotées de leur définition propre. Certaines, à l'image du PNUD<sup>32</sup> ou de la Banque Asiatique de Développement mettent en place une stratégie spécifique par rapport à cette thématique, d'autres se contentent de définir le concept. La Banque Mondiale, met en parallèle la gouvernance avec les notions suivantes : gestion du secteur public, imputabilité, cadre juridique, transparence et accès à l'information. L'Union Européenne, de son côté, porte une attention toute particulière aux droits humains, aux libertés et aux principes démocratiques.

Enfin, la prise en compte de la problématique de la gouvernance par les grands organismes internationaux conduit tout naturellement les auteurs du rapport « *Gouvernance Mondiale* » du Conseil d'Analyse Économique [C.A.E. (2002)], à poser la question de savoir

Comment gouverner sans gouvernement ?...Dans un monde politiquement divisé en États-nations autonomes, mais interdépendants, un ensemble de principes, de pratiques et d'institutions communes concourent à la formation de normes collectives qui s'imposent aux États, à la définition des orientations de l'action collective, ou à la fixation de règles directement

---

<sup>32</sup> Le PNUD définit ainsi la gouvernance: " *l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative aux fins de gérer les affaires d'un pays. Elle repose sur des mécanismes, des processus et des institutions qui permettent aux citoyens et aux groupes d'exprimer des intérêts, de régler des litiges, et d'avoir des droits et des obligations*" . Selon le PNUD, la gouvernance s'articule autour de trois pôles : l'Etat, le secteur privé et la société civile.[UNDP 2001].

applicables aux acteurs privés... C'est de cet appareil de production de normes et d'interventions publiques qu'il s'agit, c'est cela que nous appelons ici " gouvernance mondiale ". Ils proposent l'adoption d'une définition suggérée par Pascal Lamy: " l'ensemble des transactions par lesquelles des règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mises en œuvre et contrôlées " [C.A.E. (2002)].

L'extension récente de la gouvernance à la gestion publique à son internationalisation, n'est pas fortuite. Elle trouve sa source notamment dans les questions souvent évoquées de la gouvernabilité et de la « bonne gouvernance ».

## 2. Bonne Gouvernance et Gouvernabilité

C'est à partir de la fin des années 80 que la notion de gouvernance est couramment utilisée par les institutions internationales. Plus précisément, c'est l'expression de « bonne gouvernance » qui fait l'objet d'une importante vulgarisation. L'objectif étant à l'époque de chercher à inciter les pays en développement bénéficiaires d'aides internationales, à mettre en œuvre, en les définissant, les critères d'une saine gestion des affaires publiques sans pour autant s'immiscer directement dans leur vie interne. Ces critères sont bien connus : un État de droit, une administration impartiale, une gestion équitable des finances publiques, la responsabilité devant la population et la transparence. Toutefois, la mise en œuvre de ces objectifs s'est souvent traduite par des déviations spectaculaires qui ont eu pour trait commun de converger vers une forte diminution du champ de l'intervention publique au travers notamment de la privatisation de nombreux services publics. Cette démarche a particulièrement frappé les grandes capitales économiques et l'exploitation des grandes infrastructures. Par ailleurs, l'obligation d'améliorer le fonctionnement des administrations s'est aussi traduite par la mise en œuvre de concessions privées faute de personnels qualifiés.

Toutefois, cet affaiblissement des missions de l'État connaît des limites qui sont celles des fonctions régaliennes basiques qui se résument à la protection du marché, des biens privés et de la sécurité des investissements. C'est le vieil État-Gendarme !

Le secteur privé et la société civile se voient confier des tâches qui relevaient de la puissance publique. Il se crée donc, au travers des exigences des organismes prêteurs, une forme d'opposition public-privé visant à démontrer l'incapacité des administrations publiques à gérer leurs pays. Dans ces conditions, la société civile doit prendre le relais.

En réalité, on assistera au développement de processus d'auto-organisation rudimentaires visant à assurer la survie des populations frappées par les crises liées aux fluctuations des cours des matières premières aggravées par celles des monnaies d'exportation. Il est difficile de voir dans ces transformations l'émergence de sociétés civiles nouvelles.

Par ailleurs, la thèse, si souvent invoquée, selon laquelle le libre-échange est générateur de développement, connaît au travers des faits, un réel démenti :

*La banque Modiale n'est pas parvenue à tirer de la pauvreté un grand nombre de pays en développement... Plus généralement, le fait que la mondialisation ne garantisse pas la croissance, nourrit des critiques sur le lien entre ouverture commerciale et financière, développement et réduction de la pauvreté [CAE (2002) p.37].*

En résumé, « *[l]e message des instances internationales et de nombreux économistes...sur les vertus du libre-échange, paraît aujourd'hui simpliste et peu convaincant* » [CAE (2002) p.40].

Toutes ces carences et ces échecs conduisent rapidement à la mise en cause de la « *légitimité démocratique d'autorités non élues qui reçoivent un mandat par délégation publique* » [CAE (2002) p.47]. Ainsi se développent et s'internationalisent les grands mouvements antimondialisation. Fondés sur la contestation plutôt que sur la revendication, ils connaîtront une rapide radicalisation.

Cette question de la légitimité d'autorités non élues (Commissaires Européens, Gouverneur de la BCE etc...), fait l'objet de nombreux débats et interpelle le citoyen dès lors qu'il perçoit que les décisions prises contribuent à la dégradation, potentielle ou réelle, de sa situation actuelle ou future. Il se tourne alors vers des solutions d'auto protection consuméristes et individualistes.

C'est donc dans ce contexte de doute et de contestation que se développe la question de la gouvernabilité. La remise en cause du modèle traditionnel qui attribue aux autorités politiques la gestion des affaires publiques se traduit par une "crise de gouvernabilité".

Fondée sur l'hypothèse d'incapacité de l'État à diriger la chose publique, elle se caractérise de la manière suivante :

- Les pouvoirs publics ne détiennent plus le monopole de l'action publique et de la responsabilité qui lui est attachée.
- Les acteurs privés, (associatifs, coordinations, groupes de pressions communautaires etc...) exigent d'être associés aux processus décisionnels.
- La responsabilité de l'État est progressivement transférée vers la société civile et le marché tandis que sont déplacées les frontières entre le secteur public et le secteur privé.
- Un décalage croissant entre la vision des appareils politiques et le vécu des citoyens. Le cas des votes sur l'adoption du projet de traité constitutionnel pour l'Europe est significatif.

Cette perte de légitimité de la puissance publique constitue bien une crise au sens de J.Habermas (1978) qui, par analogie avec la médecine, la définit comme

*phase décisive de l'évolution d'une maladie qui permet de savoir si les forces propres de l'organisme suffisent à lui rendre la santé...Dans les sciences sociales, les crises naissent lorsque la structure d'un système social...admet moins de possibilités de solution que le système n'en réclame pour se maintenir. ...Les phénomènes de crise doivent leur objectivité au fait qu'ils naissent de problèmes de régulation restés sans solution* » [Habermas (1978)].

En d'autres termes, la crise de gouvernabilité se manifeste par une perte de légitimité du système socio-politique. Plusieurs formes de crise sont alors possibles : crise de rationalité; crise de légitimation (perte de loyauté de certains acteurs) ; crise socio-culturelle (perte des traditions, des ancrages idéologiques...). La conjonction de ces formes de crise entraîne l'institution dans une sorte de « *mouvement Brownien* » [Habermas (1978)]. C'est dans pareille situation que se révèle le fort contenu politique voire idéologique de la « bonne gouvernance », finalement rejetée par

une base en quête d'identification des responsabilités, au travers notamment d'une extrême judiciarisation, témoignage d'un refus des fatalités.

La marginalisation des prérogatives de la puissance publique, corollaire de leur privatisation, induit tout naturellement la question de la responsabilité des agents qui revendiquent à leur profit la prise en charge de tâches antérieurement dévolues aux pouvoirs publics. Il est alors question de responsabilité sociale et/ou sociétale.

### 3. Quelle responsabilité ? Sociale ou sociétale ?

La responsabilité est consubstantielle à la gouvernance et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est, à ce titre, largement invoquée. Le champ couvert par cette expression est extrêmement vaste mais confus. La RSE est trop facilement assimilée au développement durable et au respect de l'environnement, alors que ces deux domaines concernent la société toute entière et constituent des pans importants de Responsabilité Sociétale. Il y a donc là source d'ambiguïté.

Les uns [Le Robert] définissent sociétal comme ce qui est « *relatif à la société, à ses valeurs, ses institutions* ». D'autres [www.Societal.org] : « *Qui se rapporte à la structure, à l'organisation au fonctionnement de la société* ».

Alors pourquoi employer Social pour Sociétal ? La réponse le plus souvent avancée est que les Anglo-saxons utilisent uniquement le terme de « social » à l'exclusion de tout autre. Outre qu'il est irrecevable, l'argument est erroné<sup>33</sup>. Kenneth E. Boulding a publié en 1978 un ouvrage intitulé « *Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution* » et l'on ne compte plus aujourd'hui les sites internet anglo-saxons dont l'intitulé arbore le terme « Societal ». Mieux encore, la National Nanotechnology Initiative<sup>34</sup>, distingue clairement les « *Societal Implication* » des « *Environmental Implications* » !

En vérité, la question est celle de savoir où se situe la frontière entre social et sociétal. Faut-il limiter le contenu du social aux seuls salariés d'une entreprise et celui du sociétal à la société prise dans son ensemble ? [Mullenbach (2002)].

Cette solution aurait pour elle l'avantage de la simplicité. En revanche, elle renierait le principe même de la gouvernance. Elle n'est de ce point de vue, pas recevable.

En fait, le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises est celui du premier cercle des *stakeholders* : actionnaires, salariés, consommateurs, prêteurs, managers.

Le domaine du sociétal est celui qui a trait aux implications de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de la société : effets économiques, environnementaux, financiers, conséquences sur les us et coutumes, les modes de vie... bref à tout ce qui touche à sa structure et à son fonctionnement.

---

<sup>33</sup> La même remarque vaut pour l'Allemand, l'Italien et l'Espagnol. Toutefois le terme sociétal est, dans ces langues, moins souvent associé à la responsabilité qu'il ne l'est en français ou en anglais.

<sup>34</sup> En mars 2001, la National Science Foundation, mandatée par le du National Science and Technology Council (USA) publie un volumineux rapport (280 pages) intitulé "Societal implications of Nanoscience and Nanotechnology".[NNI. [www.nano.gov/html/facts/society.html](http://www.nano.gov/html/facts/society.html)]

Cette querelle "Social-Sociétal" qui peut sembler superficielle, cache en arrière plan un débat de première importance que l'on pourrait résumer ainsi: "*la régulation de la société relève-t-elle de la compétence des entreprises ?*".

A partir du moment où s'ouvrent de nouvelles perspectives libérales, celles d'une économie fortement dominée par l'offre, les entreprises affichent la volonté de prendre en charge la formulation puis la mise en œuvre d'une certaine éthique. Elles déclarent leur *citoyenneté*.

L'entreprise citoyenne devient actrice dans la cité. Elle affirme encourir en cela des responsabilités sociétales qui, à ses yeux, lui permettent de prétendre légitimement se substituer à l'action publique. Les directions des entreprises affirment des ambitions de responsabilité dans la vie démocratique de la cité. Ainsi, l'assimilation progressive de l'entreprise à la cité, légitime ses actions dans la cité.

De manière plus globale, plus l'État abandonne ses prérogatives en matière d'intérêt général, plus les entreprises sont à l'affût de sources de légitimation. Derrière la revendication de « responsabilité sociétale », se cache donc le plus souvent l'idée selon laquelle les entreprises sont capables d'assurer, au travers de leur positionnement sur le marché, la régulation générale de la société. L'objectif est donc très souvent d'évincer la puissance publique ou, tout au moins, de se mettre à l'abri de son regard indiscret!

C'est précisément ce contre quoi s'élève avec véhémence W. Baumol [Baumol (1991)] lorsqu'il explique en substance qu'il ne faut pas mélanger les genres! Si la fonction première de l'entreprise est de faire gagner de l'argent à ses actionnaires, en revanche, il appartient à la société d'avoir des exigences envers ces entreprises en matière d'environnement ou de respect du consommateur. De même, il n'est pas de la compétence de l'entreprise de s'arroger le droit de définir la politique étrangère de son pays :

*We do not want a business management to decide which government should be boycotted... et il poursuit: "Why should the businessperson be entrusted with the power to set such priorities for all of society ? ....An increase in corporate power is probably the last thing that those who call for greater "corporate responsibility" would want!*

Quels sont alors les critères d'un "bon comportement" de l'entreprise ? W.Baumol en recense trois:

- Maintien de l'intégrité du produit ;
- Poursuite volontaire d'objectifs sociétaux (protection de l'environnement, de la santé, refus d'avoir une activité dans des pays dont le comportement est inacceptable etc..) ;
- Refus de toute discrimination raciale, sociale, religieuse ou sexuelle en matière d'emploi.

Mais, catastrophe ! W. Baumol montre que, sous hypothèse de perfection du marché, « *les marchés réputés parfaits imposent le vice plutôt que la vertu* »!

Ainsi, le risque est grand de voir la revendication sociétale, drapée sous les habits de la Responsabilité Sociale, relever d'une double volonté : éviction de l'intervention publique et assimilation (digestion), des questions de société. La confusion souvent entretenue entre social et

sociétal atteste d'une volonté de fusionner les deux tout en utilisant la bienséance évocatrice du terme social.

Toutefois, il n'y a pas d'étanchéité originelle entre social et sociétal. Lorsque la gouvernance aboutit à des décisions socialement responsables, ces dernières ont souvent des conséquences sur la société toute entière : emploi, désertification, délocalisations-relocalisations, immigration, démographie locale, formation etc.

La prise en compte volontaire et souhaitable par les entreprises des conséquences sociétales de leurs décisions, ne saurait leur conférer une quelconque légitimité à se substituer à la puissance publique. La mission des entreprises qui ne saurait se limiter à la réalisation du profit, n'est pas pour autant d'assumer la régulation de la société. Prendre en compte n'est pas réguler.

Cependant, l'exercice de la responsabilité sociale comme la prise en compte des conséquences sociétales de l'action, est souvent présenté comme victime d'un dilemme. Celui qui oppose la fatalité de quelque force immanente à la volonté humaine. La « volonté bonne »<sup>35</sup> Kantienne propre au « gouvernement des personnes » serait contrecarrée, voire anéantie, par le « gouvernement des choses ». Question : La poupée peut-elle casser le bébé ?

#### **4. Gouvernement des choses et gouvernement des hommes : quelle alternative ?**

Lorsque les dirigeants rendent compte de leur action, ou cherchent à la justifier, ils invoquent volontiers l'obligation de résultats d'une part et la loi du marché de l'autre. Ils affirment être souvent pris en tenaille entre les deux. Ils seraient prisonniers du « gouvernement des choses ». Qu'en est-il ?

S'agissant des résultats, ils sont l'objet d'instruments de mesure statistiques et/ou comptables dont la scientificité est affirmée par un consensus d'experts, à défaut d'être véritablement démontrée.

Ces critères, avancés par les hommes de l'art, sont d'autant plus rassurants que l'affichage de leur scientificité induit la fiabilité et la crédibilité des annonces qu'ils véhiculent [Marchesnay (1998)]. Ils inspirent confiance.

A l'inverse, la moindre annonce plus ou moins vérifiable de profit warning ou simplement de moindre croissance du chiffre d'affaires, suffit à créer la panique financière, alors que souvent rien ne justifie, du côté de l'activité réelle, l'ampleur des mouvements qu'ils provoquent.

La comptabilité est devenue le principal instrument de communication financière des entreprises dans le cadre de la globalisation des marchés financiers. S'est alors développée une forme de surenchère de la communication destinée à arracher de nouvelles parts de marchés financiers. Cette démarche a conduit au creusement d'un abîme entre la réalité productive et financière et celle des comptes qui sont sensés la traduire. Tel est le sens général d'un récent rapport du CAE<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> [Kant. *Fondements de la métaphysique des mœurs*. 1785] « volonté bonne », c'est-à-dire conforme au Bien.  
« *Il n'est de bien que dans la volonté bonne* ».

<sup>36</sup> Conseil d'Analyse Économique.

[CAE (2003)] qui souligne que les interrogations les plus importantes concernent les domaines suivants.

1) La philosophie qui préside à l'évaluation de certains postes et l'extraordinaire variété des conventions d'écriture de ces postes :

-les frais liés à la constitution d'un portefeuille de clients sont-ils des investissements ou des charges d'exploitation lorsque ce portefeuille devient, au bout d'un certain temps, un actif éventuellement négociable ? ;

-l'évaluation de la '*fair value*', des engagements hors bilan : les '*Special purpose entities*' échappent aux règles de consolidations;

-les techniques auxquelles ont souvent recours les managers, qui sont pour l'essentiel :

- *l'anticipation ou le report du chiffre d'affaires* ;

- *la détermination de « charges exceptionnelles » (propres à faciliter des résultats flatteurs à l'avenir)* ;

- *la gestion des provisions et des réserves (« cookie jars ») pour faciliter la régularisation des résultats futurs* ;

- *l'exploitation des opérations de fusion-acquisition au service des méthodes précédentes.*"  
[CAE (2003)].

2) L'opacité des documents et des audits.

-L'opacité des commentaires accompagnant les documents comptables;

-L'invention d'indicateurs à l'appellation 'savante' mais peu significative: ROE<sup>37</sup>, EBITDA<sup>38</sup> etc...;

3) La priorité absolue donnée aux exigences de l'actionnaire.

- Le ROE à 15% et les manipulations comptables susceptibles de faire apparaître le résultat exigé.

Au point que, comme l'a reconnu le FASB<sup>39</sup>, « *les standards permettent un engineering comptable pour structurer des transactions en contournant les règles et en circonvenant l'esprit des standards* » Et Harvey Pitt<sup>40</sup> lui-même de conclure : « *Le développement d'une comptabilité*

---

<sup>37</sup> Return On Equity.

<sup>38</sup> Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization.

<sup>39</sup> Financial Accounting Standard Board

<sup>40</sup> Harvey L. Pitt: Président de la "United States Securities and Exchange Commission.(SEC)

*fondée sur des règles a eu pour résultat l'utilisation de techniques financières définies seulement pour atteindre certains objectifs comptables ».*

L'autre facette du gouvernement des choses est la Loi du Marché. A l'évidence, l'expression est polysémique.

Dans un premier temps on peut la considérer comme étant une représentation des différentes variantes imaginables de la confrontation de l'offre et de la demande et des prix qui en résultent. Elle tire sa scientificité de sa capacité à vérifier, expliquer et prévoir des situations ou des phénomènes en fonction des jeux d'hypothèses préalablement formulées. Elle prétend en cela à l'universalité. On peut toutefois se demander pour quelles raisons elle est dans certains cas invoquée comme une force immanente voire surnaturelle et dans d'autres comme faisant cruellement défaut. Dans la première version, la stagnation ou la baisse des rémunérations est la conséquence inéluctable du chômage et de lui seul « *C'est la loi du marché* » ; dans la seconde, il est des biens qui échappent au marché. Ceux-là doivent y revenir, quitte à inventer des technologies nouvelles d'appropriation et de « *marchéïsation* » (GPS versus point astronomique).

Le débat sur la possible ou impossible théorisation des marchés financiers est très significatif s'agissant d'un marché réputé pour sa transparence et la standardisation des produits qui s'y échangent. On passe tour à tour d'une approche Gaussienne (Quetelet, Régnault<sup>41</sup>, Bachelier<sup>42</sup>) à une vision de mouvement Brownien puis au chaos.

J.M. Keynes dans son *Traité sur les probabilités* (1921), évoque volontiers le recours à la loi normale comme étant le fruit d'une convention de normalité qu'il baptise lui-même « *convention financière* » qui fait que l'ensemble des acteurs du marché reconnaît la légitimité du prix affiché [J.M. Keynes (1921)].

En 1959, l'astrophysicien M.F.M. Osborne, publie un article intitulé "*Brownian Motion in the Stock Market*". Il montre que l'analyse statistique appliquée à l'étude d'un ensemble de molécules s'applique parfaitement aux cours boursiers !

Un peu plus tard, Benoît Mandelbrot (1973) observe que les cours boursiers fluctuent de manière si erratique qu'ils n'obéissent à aucune loi statistique identifiable du type Loi Normale.: « *Je soupçonne que les caractéristiques mathématiques de l'économie sont profondément différentes de celles de la physique classique* » [Mandelbrot (1973-2)]. C'est la base même de la célèbre théorie des fractales, voisine de la théorie du chaos.

On pourrait aussi évoquer dans le même esprit de doute quant à la scientificité de la loi du marché, les travaux sur la réflexivité de G. Soros, ou de Warren Buffet, farouche adversaire de la théorie de l'efficience des marchés et de la "random walk".

On le voit, la référence à la loi du marché, pour confortable qu'elle paraisse, laisse beaucoup de questions sans réponse.

- Quelle est la scientificité d'une convention ?

---

<sup>41</sup> J.Régnault: " *les variations de la bourse sont soumises à des lois mathématiques immuables !* "

<sup>42</sup> L. Bachelier " *l'espérance mathématique du spéculateur est nulle*"

- Un marché efficient est-il nécessairement un marché rationnel ?
- L'information qu'il affiche est-elle toujours pertinente, représentative de l'économie réelle ?
- Comment la rationalité supposée des acteurs du marché peut-elle déboucher sur des résultats globaux Browniens ?
- Comment expliquer les anomalies de prix ?
- etc...

On le voit, le caractère scientifique de la Loi du marché est très discutable et son universalité n'est pas démontrée. Il est difficile de ne pas penser, à ce sujet, à une autre invocation très célèbre : la « *Main Invisible* ». Par le recours à la Loi du Marché, on croit tout expliquer mais on ne résout pas grand-chose. On se demande alors ce qui autorise certains chroniqueurs à affirmer en substance : « *On ne peut pas avoir raison contre le marché* ». Ce type d'assertion revient à nier la possibilité de toute vision à long terme. Malheur aux précurseurs !

Faut-il alors interpréter cette expression comme l'assujettissement au sens de la loi du plus fort ou de la prééminence de la finance sur toute autre considération ?

Cette perspective est beaucoup plus réaliste dans la mesure où, débarrassée des attributs obligatoires de la scientificité, elle reste évocatrice d'un certain nombre de réalités: sélection naturelle, choix de la satisfaction à court terme de l'actionnaire comme objectif premier assigné aux managers, aversion au risque et report de ce dernier sur les fournisseurs et/ou les clients, dilution de la responsabilité, délocalisations « compétitives », voire fusions-acquisitions.

Ici, la Loi du Marché signifie expression de rapports de forces et fatalité en particulier lorsque prévaut une économie largement dominée par l'offre, fût-elle concurrentielle.

Enfin, la version juridique de la Loi du Marché ne peut être ignorée. Il est d'ailleurs plus judicieux de parler des lois du marché. On entend par là, l'ensemble de l'appareil législatif et réglementaire qui s'applique aux actes de commerce, au travail, à la concurrence, aux clauses contractuelles abusives, aux abus de position dominante...

Le sur-développement de l'appareil législatif et réglementaire, tant au plan national (en France, 7000 lois) qu'à celui des organisations internationales, a été, par réaction, le générateur d'une pratique des contrats, elle-même devenue abusive. En France cette pratique est encouragée par le code civil qui stipule que « *les conventions librement passées entre les parties tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites* » [Code Civil art 1134]. Le foisonnement législatif et réglementaire a conduit à ce que la maxime « *Nul n'est censé ignorer la loi* » soit aujourd'hui vide de sens. Le contrat s'est donc engouffré dans la brèche. Il autorise des souplesses que la loi ne permet pas. Ces facilités conduisent à de nombreuses dérives dans des économies soumises à la domination d'une offre très décentralisée. Elles constituent, de fait, des marges de manœuvre supplémentaires pour les offreurs. Ceci d'autant que les recours à la justice sont souvent très décourageants. Il en résulte que le contrat contient en lui-même les gènes du contournement de la loi.

Tout ce qui précède, concernant ce que d'aucuns se plaisent à nommer « gouvernement des choses », tend à montrer la supercherie qui se cache derrière cette idée. Les outils et les pratiques comptables, le fonctionnement des marchés, les rapports de force et la législation, sont le résultat de l'intervention humaine. Celle-ci est généralement inspirée par la prise en compte d'un contexte économique, social, sociétal ou idéologique.

Invoquer sa dictature relève de la prévision auto-réalisatrice. On ne peut pas affirmer les vertus supposées d'un mode fonctionnement de l'économie, en développer largement les instruments et invoquer dans le même temps leur prégnance comme une fatalité.

Ce ne sont en rien des objets donnés ou imposés par la nature à l'image du soleil, de Jupiter ou de la gravitation universelle. Le gouvernement des hommes n'a jamais cessé de s'exercer. Il est donc grand temps de s'y intéresser.

## Conclusion : La responsabilité sociale des cadres...quelles perspectives ?

Les premières années du 21<sup>ème</sup> siècle ont vu éclore un très important mouvement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale des cadres. Ils constituent en effet le passage obligé de la mise en œuvre effective des intentions affichées par les entreprises et leurs dirigeants au niveau le plus élevé. Les cadres sont donc en première ligne s'agissant de l'application effective de la responsabilité sociale de leurs entreprises.

Il leur arrive toutefois de se trouver pris dans un réseau complexe de contradictions entre l'affichage et la réalité quotidienne.

L'exécution des décisions hiérarchiques peut se trouver confrontée aux valeurs de l'individu, voire aux valeurs véhiculées, par la communication de l'entreprise en interne et en externe. Par ailleurs, rien ne permet de supposer un accord parfait entre les décisions prises par la hiérarchie et l'éthique personnelle des exécutants. Ce dilemme paralyse souvent les cadres qui désirent défendre une vision du travail et des valeurs et qui se trouvent confrontés au respect des décisions hiérarchiques. Ces pressions sont souvent liées à des mécanismes financiers qui, poussés à l'extrême, peuvent se retrouver en confrontation avec la responsabilité professionnelle du cadre, et ses aspirations ou valeurs personnelles. Les arbitrages sont souvent difficiles entre qualité, sécurité, respect des délais et des impératifs comptables et les cadres sont de plus en plus souvent conduits à s'interroger sur les pratiques et les options de l'entreprise.

Nombre d'entre eux ont donc décidé de s'approprier la responsabilité sociale pour lui donner un caractère concret et rompre un silence souvent trop pesant.

Ces préoccupations ont fini par aboutir à la publication du « *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres* »<sup>43</sup> signé par de nombreuses organisations syndicales. Ce manifeste<sup>44</sup>, porté

---

<sup>43</sup> Ce Manifeste a été signé par de nombreuses organisations : CEC, CJD, CJDS, École de Paris du Management, FPH, ISF-France, CFDT-Cadres, FSE...

<sup>44</sup> Téléchargeable sur [www.cjd.net/portals/0/Manifeste\\_Resp\\_soc\\_cadres.pdf](http://www.cjd.net/portals/0/Manifeste_Resp_soc_cadres.pdf)

par les mouvements associatifs et syndicaux, trouve sa légitimité au niveau mondial avec la ratification de l'UNI<sup>45</sup>.

La réflexion éthique en milieu professionnel ne peut que procéder d'une dynamique collective. Et le but est, en général, de faire prévaloir le principe d'un droit d'opposition ou d'un droit de refus. Ces droits doivent permettre de refuser une directive ou un ordre qui ne respecte pas le droit, les règles de sécurité ou l'éthique professionnelle, en dehors de toute menace ou crainte. Il est également question de droit d'alerte, lorsque se manifeste un risque potentiel lié à la situation de travail, aux objectifs fixés ou aux moyens. Celui-ci devrait être suivi d'une obligation de réponse par le chef d'entreprise, et par la possibilité d'un recours en justice si les réponses apportées s'avèrent insuffisantes. Philippe Masson, secrétaire national de l'Ugict en 2001, évoque l'affirmation de « *droits précis, crédibles, opérationnels dans les situations quotidiennes de travail* ». Trois perspectives s'offrent alors aux salariés : réussir à intervenir le plus possible en amont des décisions lors de la définition des objectifs, par exemple lors de l'entretien annuel; recourir à un tiers lors de l'apparition de conflits avec la hiérarchie; et valoriser la liberté d'expression individuelle des cadres. Par ailleurs, de nouvelles propositions voient le jour. En particulier celles qui visent à transformer le droit de refus en un droit positif, tout en assurant une protection particulière à celui qui use de son droit de refus, notamment par l'intervention de l'inspection du travail.

La question des sanctions reste en suspens : qu'il s'agisse de la sanction en interne du salarié pratiquant la corruption, ou de la sanction de l'entreprise qui n'a pas laissé s'exercer le droit de refus. Seule la loi est susceptible d'apporter une solution. Ce débat soulève, bien sûr, la question de la marge de manœuvre laissée aux cadres, notamment en matière d'initiatives personnelles. Certes est-il difficile de fixer les limites dont le franchissement conduit à la perte de confiance et à la rupture du contrat de travail. Il reste que la première urgence est bien de protéger le cadre qui dénonce la corruption, le non respect de l'environnement, de la sécurité, des droits des salariés et des consommateurs, les entorses à la déontologie, et les bricolages comptables qui aboutissent à la ruine des épargnants.

Il est urgent que nos politiciens s'attaquent à ces questions avant que ne se développent de graves explosions sociales.

## Bibliographie

Baumol. W.j & Batey Blackman.S.A.(1991) *Perfect markets and easy virtue*. Mitsui Lectures in Economics. Blackwel, Cambridge MA and Oxford UK.

Berle A.A. & G.C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan.

Boulding K. E. (1978) *Ecodynamics : A New Theory of Societal Evolution*. SAGE Publications. Beverly Hills, London.

---

<sup>45</sup> Union Network International.

C.A.E. (2002), Jacquet P., Pisani-Ferry J., Tubiana L. Gouvernance Mondiale, Rapport du Conseil d'Analyse Économique . *La documentation Française*. Mai 2002.

CAE, Conseil d'Analyse Économique (2003) Les normes comptables et le monde post-Enron. Mistral. J, de Boissieu. C, Lorenzi.JH., *La Documentation Française*, Paris 2003.

Charreaux G. (2002) « Gouvernement d'entreprise » Encyclopaedia Universalis France S.A.

Coase R.H. (1960) , The Problem of the social cost, *Journal of Law and Economics*, October 1960.

Freeman R.E. (1984) "Strategic management: Framework and philosophy". *Strategic Management : Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman.

Habermas J. (1978) *Raison et légitimité* , Payot .

Keynes J.M. (1921) *A teatise on probability*. London Mac Millan.

Marchesnay M. (1998) Confiances et logiques entrepreneuriales. *Économie et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G. N°8-9/1998, p.99-117.

Mandelbrot B. (1995). *Les objets fractals*. Flammarion, Coll. Champs.

Mandelbrot B (1997). *Fractales, Hasard et Finances*. Flammarion, Coll Champs.

Mullenbach A. (2002) La responsabilité sociétale des entreprises. *Les cahiers du CERGOR* N°02/01 Mars 2002 Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Gestion.

Pérez R. (2004) L'évolution des modèles de gouvernance des entreprises en Europe. *Problèmes Économiques* . Juin 2004.

Smith A. (1776) "Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations", 2 tomes, Flammarion, 1991.

UNDP. (2001) UNDP and governance, Experiences and Lessons Learned. *UNDP, Management Development and Governance, Lessons-Learned, Series, n°1* 2001.

Veblen T. (1904) *The Theory of Business Enterprise*, New York, Charles Scribner's Sons. On peut noter l'existence d'une version intégrale de l'ouvrage, téléchargeable en ligne au format pdf sur le site : [www.blackmask.com/oldbooks](http://www.blackmask.com/oldbooks).



## Les accords-cadres internationaux : un modèle pour la négociation collective transnationale ? par André Sobczak<sup>46</sup>

Au sein de l'Union européenne, la régulation des relations de travail reste largement fondée sur les normes des différents droits nationaux du travail. Cependant, les transformations dans l'organisation des entreprises rendent ce modèle de régulation inadapté pour au moins deux raisons. D'une part, le caractère national de la majorité des normes du droit du travail se heurte de plus en plus à l'internationalisation croissante des entreprises et crée des inégalités dans le traitement des travailleurs et dans la compétitivité des entreprises. Certes, il existe des normes européennes, voire internationales, en droit du travail, mais leur champ reste encore faible par rapport au degré d'internationalisation des entreprises et des marchés.

D'autre part, les normes du droit du travail construites sur la notion du lien de subordination juridique ont été fondées sur le modèle d'une entreprise hiérarchisée et monolithique qui a aujourd'hui cédé sa place à des organisations réticulaires qui mobilisent d'autres formes de travail que le seul travail salarié<sup>47</sup>. Dans un processus de recentrage sur les activités jugées stratégiques, les entreprises remplacent ainsi une partie des contrats de travail par des contrats civils ou commerciaux, tels que des contrats de sous-traitance ou de franchise. Qu'il s'agisse là de l'objectif recherché ou seulement d'un « *sous-produit utile* »<sup>48</sup>, la mise en place de tels réseaux autour d'une société amirale constitue un défi pour le droit du travail dans la mesure où un nombre croissant de travailleurs dans ces réseaux se trouvent dans des situations de subordination économique, voire juridique, proches de celles caractéristiques du contrat de travail sans pour autant bénéficier en contrepartie des garanties sociales accordées par le droit du travail. On assiste donc à une rupture entre la maîtrise d'une activité économique et la responsabilité juridique pour les conséquences sociales de cette activité<sup>49</sup>.

Inscrites dans un cadre national trop étroit, et fondées sur un modèle de l'entreprise dépassé, les normes du droit du travail souffrent par ailleurs souvent d'un caractère statique et d'un déficit d'effectivité<sup>50</sup>. Une confiance trop importante en la valeur juridique des normes peut en effet conduire les acteurs sociaux à négliger le contrôle d'application et la révision régulière des normes sociales pour les adapter aux problèmes constatés au sein des entreprises censées les

---

<sup>46</sup> Centre pour la Responsabilité Globale, Audencia Nantes Ecole de Management,  
<http://resgloblog.typepad.com/audencia>, [asobczak@audencia.com](mailto:asobczak@audencia.com)

<sup>47</sup> Le phénomène des réseaux est bien entendu beaucoup plus large et touche de nombreuses sphères : Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Oxford : Blackwell Publishers.

<sup>48</sup> Pinto V. (1999), « Il lavoro nei gruppi imprenditoriali: oltre il decentramento? », *GDLRI*, p. 445

<sup>49</sup> Del Cont C. (1997), *Propriété économique, dépendance et responsabilité*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques Juridiques.

<sup>50</sup> Lascoumes P. & Serverin E. (1986), « Théories et pratiques de l'effectivité du droit », *Droit & Société*, n° 2, p. 127-150.

respecter. En d'autres mots, les acteurs sociaux ne s'approprient pas toujours les normes du droit du travail ce qui est pourtant une condition nécessaire à l'effectivité de toute forme de régulation.

Face à cette inadaptation du modèle de régulation des relations de travail fondé sur le droit du travail aux transformations de l'entreprise et de l'environnement économique, les acteurs sociaux sont à la recherche de nouvelles formes de régulation. L'engagement des entreprises dans des démarches de responsabilité sociale pour répondre aux attentes des parties prenantes ou pour les anticiper s'inscrit dans cette recherche<sup>51</sup>. Comparées aux normes du droit du travail, les normes de responsabilité sociale présentent pour l'entreprise l'avantage d'être adaptées à son contexte spécifique, de mettre en valeur des pratiques différentes des concurrentes, mais aussi de mobiliser ses salariés et autres partenaires en les impliquant dans la production de ces normes. Si les codes de conduite adoptés unilatéralement par les directions d'entreprise répondent aux deux premiers objectifs, ils souffrent au contraire d'un manque de légitimité, en particulier au sein de l'Europe continentale où les droits nationaux du travail se sont toujours attachés à restreindre le pouvoir normatif unilatéral de l'employeur<sup>52</sup> pour privilégier, soit les normes imposées par les pouvoirs publics, soit les normes négociées avec les représentants des travailleurs<sup>53</sup>. De ce point de vue, les accords-cadres internationaux négociés entre des entreprises multinationales et des fédérations syndicales internationales du secteur pour reconnaître des droits à l'ensemble des salariés du groupe, voire à ceux des sous-traitants, constituent sans doute une réponse mieux adaptée aux traditions sociales de l'Europe continentale, tout en échappant largement aux catégories du dialogue social définies par le droit du travail au niveau national et européen.

Après la signature de deux accords-cadres internationaux dans des entreprises françaises au milieu des années 1990<sup>54</sup>, cette pratique s'est surtout multipliée depuis 2000 et a permis l'adoption d'environ quarante accords dans des entreprises aux nationalités et aux activités différentes<sup>55</sup>. L'objectif du présent article est de vérifier si, et dans quelle mesure, ces accords-cadres nés en dehors de tout encadrement juridique peuvent préfigurer un nouveau modèle de régulation des relations de travail et de négociation collective mieux adapté à l'organisation actuelle des entreprises. Pour cela, l'article s'appuie sur une analyse des signataires et des dispositions de 30 accords-cadres internationaux signés entre 2000 et 2005 pour évaluer les enjeux que leur adoption présente quant aux acteurs de la régulation (I), au contenu des normes du travail (II) et à leur mise en œuvre (III).

## 1. Les accords-cadres internationaux et les acteurs de la régulation

Les accords-cadres internationaux peuvent tout d'abord être analysés sous l'angle des acteurs de la régulation des relations de travail dans un contexte transnational. Comme tout le droit du

---

<sup>51</sup>. Sobczak A. (2002). *Réseaux de sociétés et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, Paris : LGDJ, coll. Bibliothèque de Droit social, tome 38.

<sup>52</sup>. Supiot A. (1989), « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Droit social*, p. 195

<sup>53</sup>. Gérard P., Osty F. et Van de Kerchove M. (1996), *Droit négocié, droit imposé*, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles

<sup>54</sup>. Accord du 25 mai 1994 entre Danone et l'UITA sur l'exercice du droit syndical; accord du 9 juin 1995 entre Accor et l'UITA sur l'exercice du droit syndical : Daugareilh I. (1996), « Commerce international et pratiques sociales de multinationales françaises », *Bull. de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, p. 194.

<sup>55</sup>. La liste des 30 accords-cadre internationaux analysés dans cet article figure en annexe.

travail, les normes relatives à la négociation collective d'entreprise sont en effet inadaptées aux transformations de l'organisation de l'entreprise, dans la mesure où elles s'inscrivent largement dans un cadre national et restent fondées sur un modèle pyramidal de l'entreprise. Au niveau de l'entreprise, la négociation collective n'est envisagée qu'entre l'employeur et les représentants de ceux qui sont liés à eux par un contrat de travail, excluant ainsi les salariés des sous-traitants, mais aussi souvent ceux des filiales. Alors qu'il existe des liens économiques et sociaux très étroits entre les sociétés d'un groupe, le principe de l'autonomie juridique de chacune de ses sociétés membres a longtemps rendu impossible la conclusion d'accords de groupe. Si les accords de groupe ont été reconnus en France par la loi Fillon du 4 mai 2004<sup>56</sup>, aucun cadre juridique n'existe pour les accords de groupe transnationaux, même au sein de l'Union européenne. La directive communautaire du 22 septembre 1994 impose aux groupes de dimension européenne d'ouvrir des négociations avec les représentants des salariés des filiales sur la mise en place d'un comité d'entreprise européen ou d'une procédure d'information et de consultation, mais le droit communautaire ne reconnaît aucun droit à la négociation collective à ce comité d'entreprise européen<sup>57</sup>.

En l'absence d'un cadre juridique pour la négociation collective transnationale, la conclusion des accords-cadres internationaux constitue une solution pour associer les représentants des salariés à l'élaboration des normes de responsabilité sociale et pour renforcer la légitimité de celles-ci. Il convient cependant d'analyser plus en détail par quels acteurs les accords-cadres sont signés et de quel pouvoir juridique, voire de quelle légitimité, ils disposent.

Du côté employeur, tous les accords-cadres internationaux sont signés par un représentant de la direction de la société mère du groupe. Si cette solution semble bien refléter la concentration du pouvoir économique au sein du groupe, elle peut constituer un obstacle à la reconnaissance de la valeur juridique des accords-cadres internationaux. Le principe de l'autonomie juridique de chaque filiale exclut en effet de considérer la société mère comme l'employeur des salariés des filiales, mais aussi d'estimer qu'elle dispose d'un droit de négocier des accords collectifs pour le compte et à la place des filiales. Il faudrait que la société mère reçoive un mandat de la part des filiales pour conduire des négociations et pouvoir les engager juridiquement. Certes, la directive sur le comité d'entreprise européen attribue un pouvoir de négociation à la société mère du groupe pour décider de la composition, des moyens et des attributions de ce comité, mais cet accord n'engage en réalité que la société mère, seule responsable de la transmission des documents soumis à l'information et à la consultation de ce comité. Les accords-cadres, au contraire, engagent plus directement les sociétés filiales en tant qu'employeur dans la mesure où ils contiennent souvent des droits substantiels qui ne relèvent pas uniquement de la société mère, même si l'on peut considérer que celle-ci joue le rôle de garant vis-à-vis des salariés des filiales. Il serait par conséquent souhaitable que la société mère du groupe se voit conférer par le législateur européen un mandat légal pour négocier des accords-cadres internationaux en contrepartie d'une responsabilité juridique pour le respect de ces accords.

---

<sup>56</sup>. Teyssié B. (2005), « Variations sur les conventions et accords collectifs de groupe », *Droit Social*, p. 643.

<sup>57</sup>. Rehfeldt U. (2002), « European Works Councils: From Information Rights to Transnational Collective Bargaining », Communication au IIRA 4<sup>th</sup> Regional Congress of the Americas, « *Trade and Labor Protection: Can the two be made to work together?* », Centre for Industrial Relations, University of Toronto, 25-29 juin 2002.

Du côté des salariés, la situation est plus complexe encore. Les accords-cadres internationaux sont toujours signés par une, voire par plusieurs, fédérations syndicales internationales sectorielles. Le choix de ce signataire permet de contourner deux difficultés auxquelles se heurte la négociation collective transnationale au sein des groupes internationaux. En retenant l'organisation sectorielle pour la représentation des salariés dans la négociation, on dépasse d'abord le principe de l'autonomie juridique des sociétés filiales du groupe et évite ainsi d'associer à la négociation collective les représentants des salariés propres à chacune des filiales. En retenant la fédération internationale, on dépasse ensuite les différents cadres juridiques nationaux qui régissent la désignation des acteurs et les procédures de la négociation collective. Cependant, les fédérations syndicales internationales organisées au niveau des secteurs ne sont pas juridiquement reconnues comme des partenaires légitimes de la négociation collective, et ce encore moins lorsque celle-ci se déroule dans le cadre d'un groupe. En dehors du fait que le droit du travail au niveau national ou européen ne reconnaît un pouvoir de négociation qu'aux acteurs nationaux ou européens, les accords-cadres internationaux créent une asymétrie entre les deux partenaires de la négociation. Alors que les représentants des salariés sont organisés au niveau du secteur, leur interlocuteur est une seule entreprise et non pas l'association d'employeur au niveau de secteur. Cette asymétrie heurte les catégories juridiques existantes et rend difficile la reconnaissance d'une valeur juridique aux accords-cadres internationaux.

En complément des fédérations syndicales sectorielles, certains accords-cadres internationaux sont aussi signés par le comité d'entreprise européen du groupe en question. C'est le cas de 12 des 30 accords-cadres analysés (40 %). Parmi l'échantillon, le premier accord-cadre signé par un comité d'entreprise européen date de 2002, et à partir de 2003, 63 % de ces accords-cadres ont été signés à la fois par une fédération syndicale internationale et par un comité d'entreprise européen. L'association des comités d'entreprise européens aux accords-cadres est presque systématique pour les textes signés par la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie (FIOM), puisque c'est le cas de 10 accords-cadres sur 12 dans ce secteur, un onzième prévoyant une implication du comité d'entreprise européen dans la mise en œuvre de l'accord. À ces chiffres, il convient d'ajouter plusieurs autres accords-cadres dont la négociation a été initiée par le comité d'entreprise européen, même si celui-ci n'a pas signé le texte final, laissant le monopole à la fédération syndicale internationale. Contrairement aux fédérations syndicales internationales du secteur, il n'y a pas d'asymétrie des niveaux entre les acteurs de la négociation, mais la signature par le comité d'entreprise européen pose une difficulté juridique dans la mesure où droit européen ne lui reconnaît qu'un rôle d'information et de consultation, en dehors de tout pouvoir dans le domaine de la négociation collective. Le refus de permettre au comité d'entreprise européen de négocier des accords collectifs résulte du fait que sa composition n'impose aucunement la présence des syndicats qui conservent dans plusieurs États membres de l'Union européenne le monopole de la négociation collective. La directive communautaire laisse en effet une large liberté aux droits nationaux du travail qui la transposent et surtout aux négociations au sein de chaque groupe pour déterminer les membres siégeant au sein de ce comité. Par ailleurs, le comité d'entreprise européen ne représente *a priori* pas les salariés des sociétés filiales du groupe à l'extérieur de l'Union européenne. Ces problèmes doivent cependant être relativisés, dans la mesure où la signature de l'accord-cadre par le comité d'entreprise européen complète celle par la fédération syndicale internationale du secteur.

Enfin, certains accords-cadres internationaux sont signés concomitamment par les fédérations syndicales internationales et des syndicats nationaux du pays du siège de la société mère du groupe. Dans l'échantillon analysé, c'est le cas de 13 accords sur 30 (43 %). Cette solution est particulièrement répandue dans les accords-cadres signés par la Fédération Internationale des Travailleurs du Bâtiment et du Bois (FITBB : 5 sur 8) et par la Fédération Internationale des Travailleurs de la Chimie, de l'Energie, des Mines et des Industries diverses (ICEM : 6 sur 11). Deux des 30 accords-cadres internationaux ont été signés par trois types de représentants des salariés : la fédération syndicale internationale sectorielle, le comité d'entreprise européen et un ou plusieurs syndicats nationaux. La signature de l'accord-cadre international par un ou plusieurs syndicats nationaux permet de lui donner la valeur juridique d'un accord collectif d'entreprise selon les règles du droit du travail dans le pays du siège de la société mère. La valeur juridique du texte dans les autres pays dépend en revanche de la détermination de la loi nationale applicable conformément au droit international privé. L'accord-cadre international conclu en janvier 2005 au sein du groupe EDF adopte à cet égard une démarche innovante, en associant à sa signature l'ensemble des syndicats nationaux dans les pays au sein desquels le groupe a des filiales. On pourrait être tenté d'analyser cet accord-cadre international comme un ensemble d'accords d'entreprise nationaux dont la valeur juridique serait garantie par les droits nationaux du travail respectifs, mais ce serait oublier que du côté employeur l'accord-cadre n'est pas signé par les directions des différentes sociétés filiales, mais uniquement par la direction de la société mère qui ne saurait engager ses filiales juridiquement indépendantes.

Malgré cette faiblesse, l'accord-cadre d'EDF semble particulièrement intéressant et pourrait constituer un premier modèle pour la négociation collective transnationale adapté aux groupes de sociétés, voire même aux entreprises-réseaux dans la mesure où les fédérations syndicales internationales ont vocation de représenter également les salariés des sous-traitants dès lors qu'ils se situent dans le même secteur. Ce dernier point semble est essentiel, car le contenu des accords-cadres présente un intérêt d'autant plus fort qu'il s'étend à l'ensemble des salariés des sous-traitants dans le monde.

## **2. Les accords-cadres internationaux et le contenu des normes du travail**

Au-delà des procédures menant à leur adoption, les accords-cadres internationaux doivent être analysés du point de vue de leur contenu pour vérifier si, et dans quelle mesure, ils peuvent préfigurer un modèle de régulation des relations de travail mieux adapté aux transformations de l'entreprise que le droit du travail largement inscrit dans un cadre national et fondé sur une conception pyramidale de l'entreprise.

Il convient donc d'abord d'analyser la manière dont les accords-cadres définissent leur champ d'application et abordent la problématique des fournisseurs et sous-traitants. Si la très grande majorité des accords-cadres disposent que l'accord s'applique aux salariés du groupe, et non à ceux des sous-traitants, 24 des 30 accords-cadres analysés abordent explicitement la question des sous-traitants (80 %). Ce taux est même de 90 % pour les accords signés depuis 2003. Par contre, seulement 6 des accords disposent que le respect des droits sociaux qu'il définit est l'un des critères de sélection des sous-traitants et qu'un manquement grave entraîne la rupture des relations commerciales, les autres accords-cadres se limitent à évoquer un encouragement des

sous-traitants à intégrer ces droits et affirment que leur respect effectif par le sous-traitant constitue un fondement favorable à des relations partenariales durables. Une telle formulation semble certes assez vague, mais on peut éventuellement la justifier par le fait que ni les sous-traitants, ni leurs salariés ne sont associés à la négociation des accords-cadres, mais aussi par le fait que la définition des sous-traitants et la problématique des sous-traitants du deuxième ou troisième niveau continuent à poser de nombreuses questions. Par ailleurs, il faut s'interroger si la rupture des relations commerciales en cas de non-respect des accords-cadres est toujours la meilleure solution ou si elle ne risque pas de sanctionner encore plus les salariés concernés et incite donc ces derniers à taire d'éventuelles violations des droits sociaux reconnus. Une approche fondée sur l'encouragement et la pédagogie peut de ce point de vue parfois se révéler plus adaptée, mais encore faut-il que l'encouragement des sous-traitants se traduise par des actions concrètes.

Certains accords-cadres internationaux attachent également de l'importance à la définition des contours du groupe au sein duquel s'appliquent les droits sociaux qu'ils contiennent. De telles dispositions sont d'autant plus précieuses que la notion du groupe reste floue dans la plupart des droits nationaux. Même les droits nationaux qui reconnaissent les groupes pour légitimer l'exercice par la société mère de certains pouvoirs sur les sociétés filiales et pour lui attribuer en contrepartie certaines responsabilités vis-à-vis des créanciers et des salariés, adoptent des définitions fonctionnelles variables selon le domaine concerné. Les accords-cadres ayant fait le choix de la définition du groupe retiennent le critère du contrôle direct des filiales. Là encore, l'accord-cadre conclu au sein du groupe EDF est un très bon exemple du fait de la clarté de sa définition qui est en réalité celle que le droit du travail français utilise pour la mise en place du comité de groupe<sup>58</sup> : « *Le présent accord s'applique aux sociétés dans lesquelles le groupe EDF exerce directement le contrôle, c'est à dire les sociétés dans lesquelles EDF détient la majorité du capital, ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises, ou encore nomme plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance* ».

Comparés à des codes de conduite unilatéraux, qui sont un autre type de normes en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, les accords-cadres internationaux se caractérisent par un contenu plus complet et plus précis. L'ensemble des 30 accords-cadres analysés reconnaît ainsi les quatre droits fondamentaux au travail, interdisant le travail forcé, le travail des enfants ainsi que toute forme de discrimination et garantissant la liberté syndicale et de négociation collective. Au contraire, les codes de conduite sont plus sélectifs et se concentrent souvent sur des droits sensibles pour le public et les médias, comme l'interdiction du travail des enfants, tout en négligeant d'autres droits sociaux fondamentaux comme la liberté syndicale. De plus, contrairement à beaucoup de codes de conduite unilatéraux, les accords-cadres renvoient par leur très grande majorité aux conventions internationales de l'OIT pour la définition exacte de ces droits. 23 des 30 accords-cadres analysés mentionnent les huit conventions internationales de l'OIT sur les droit fondamentaux au travail (77 %)<sup>59</sup>, les autres faisant une référence générale aux normes de l'OIT. 11 des accords-cadres mentionnent aussi d'autres conventions de l'OIT, surtout en matière de santé et sécurité au travail (37 %). 9 des 30 accords-cadres font référence

---

<sup>58</sup>. Article L. 439-1 du Code du travail.

<sup>59</sup>. Conventions n° 87 et 98 pour la liberté syndicale et de négociation collective ; conventions n° 29 et 105 sur l'interdiction du travail forcé ; conventions n° 138 et 182 sur l'interdiction du travail des enfants ; conventions n° 100 et 111 sur l'interdiction des discriminations.

au Global Compact (30 %) et 5 aux lignes directrices de l’OECD (17 %). En dehors des quatre droits sociaux fondamentaux, ce sont dispositions sur la santé et la sécurité d’une part, et les salaires d’autre part, qui sont les sujets les plus traités dans les accords-cadres, avec respectivement 27 et 26 accords (90 % et 87 %). 18 accords-cadres internationaux contiennent des dispositions relatives à la formation et au développement des compétences et 17 des normes relatives au temps de travail. Depuis 2004, de nouveaux thèmes émergent dans les accords-cadres, comme l’accompagnement social des restructurations ou la sensibilisation à la prévention contre le SIDA qui figurent chacun dans 4 des 12 accords signés depuis 2004, ce qui démontre que les accords-cadres internationaux ne se limitent plus uniquement à élargir le champ d’application de droits sociaux déjà existants, mais créent aussi des droits nouveaux.

Dans la mesure où les accords-cadres s’inscrivent dans les démarches de responsabilité sociale et de développement durable, leur contenu dépasse souvent celui des relations de travail pour aborder d’autres aspects de l’activité des entreprises. Sur les 30 accords analysés, 16 traitent ainsi de la protection de l’environnement (53 %), dont 8 ont été signés par l’ICEM dans les 12 entreprises du secteur de la chimie au sein de l’échantillon (75 %). Si l’on peut s’interroger sur la légitimité et la compétence des représentants des salariés dans ce domaine, le fait que ces accords explicitent ainsi le lien entre les dimensions sociale et environnementale doit être considéré comme un progrès important, car les intérêts poursuivis dans ces deux domaines peuvent parfois être contradictoires. Deux accords-cadres internationaux récents attribuent par ailleurs de manière explicite un rôle aux ONG dans l’application de ces textes qui constitue un autre enjeu essentiel.

### **3. Les accords-cadres internationaux et la mise en œuvre des normes du travail**

Contrairement à beaucoup de codes de conduite unilatéraux, mais aussi à beaucoup de normes du droit du travail, les accords-cadres internationaux contiennent des dispositions souvent très détaillées concernant leur mise en œuvre dans les différentes sociétés filiales du groupe, voire auprès des fournisseurs et sous-traitants. Avec la reconnaissance d’une responsabilité sociale à l’égard des salariés des fournisseurs des sous-traitants, ces dispositions sur la mise en œuvre des normes du travail constituent sans doute l’élément le plus innovant de ce nouveau type de régulation des relations de travail. Comme d’autres normes juridiques, les normes du droit du travail sont en effet d’un déficit d’effectivité, en particulier dans des États qui ne mettent pas en place un système de contrôle suffisant. Sur le plan formel, la très grande majorité des États du monde ont ratifié les huit conventions internationales de l’OIT correspondants aux droits fondamentaux au travail, et beaucoup d’État du Sud ou en Asie ont adopté une législation du travail assez proche de celle qui existe dans les pays occidentaux. Dès lors, les accords-cadres internationaux ne présentent un intérêt réel que s’ils s’accompagnent de mesures garantissant un suivi de leur mise en œuvre effective.

Sur les 30 accords-cadres internationaux analysé, 27 contiennent des dispositions relatives à leur mise en œuvre (90 %). 25 accords prévoient une diffusion de leur contenu à l’ensemble des salariés du groupe (83 %), mais seulement 3 parmi eux mentionnent une formation de ces salariés pour en comprendre les enjeux et la portée exacte (10 %). 20 accords-cadres disposent qu’une réunion est organisée au moins une fois par an entre les signataires de l’accord pour

évaluer la manière dont leurs dispositions sont effectivement appliquées dans les filiales du groupe (67 %). 10 accords-cadres prévoient leur propre révision à leur terme (33 %). A côté de l'organisation des réunions annuelles qui peuvent notamment se dérouler dans le cadre du comité d'entreprises européennes, certains accords mettent en place des instances spécifiques chargées du suivi de l'application de l'accord. L'accord-cadre du groupe EDF de janvier 2005 prévoit explicitement que cette instance peut accueillir des ONG en son sein dès lors que le sujet rend pertinente leur présence. Cet accord précurseur permet ainsi d'imaginer une articulation entre le dialogue social et le dialogue civil alors que les deux coexistent souvent de façon indépendante l'un à côté de l'autre, risquant ainsi de créer une concurrence entre syndicats et ONG, tous deux acteurs dans le domaine de la responsabilité sociale et du développement durable.

Sur les 30 accords-cadres internationaux analysés, 8 mettent en place des procédures de plainte permettant aux salariés des filiales de dénoncer tout manquement aux droits sociaux garantis (27 %). Le plus souvent, les salariés sont d'abord invités à saisir le management local. Au cas où le problème ne serait pas résolu à ce niveau, le salarié pourra s'adresser à l'organisation syndicale nationale qui discutera de la question avec le représentant national de la direction du groupe. En cas d'échec, la plainte sera portée devant la fédération syndicale internationale et la direction du groupe. De telles procédures contribuent à ce que les acteurs sociaux au niveau local, national et international s'approprient les dispositions des accords-cadres internationaux, ce qui renforce les chances de leur application. De ce point de vue, les accords-cadres semblent plus intéressants que d'autres normes du travail qui, en dépit d'une valeur juridique formelle, ne sont pas appliquées, faute d'une implication suffisante des acteurs sociaux concernés.

Pour autant, il convient de ne pas négliger la question de la valeur juridique des accords-cadres internationaux, car celle-ci permet de compléter les procédures de suivi par les signataires par les procédures judiciaires devant les juridictions étatiques. Si les accords-cadres internationaux ne rentrent pas dans les catégories juridiques existantes et si la qualité de leurs signataires les empêche d'être reconnus comme des accords collectifs au sens des droits nationaux du travail, ils ne sont pas, pour autant, dépourvus de toute valeur juridique. En s'appuyant sur la théorie de l'engagement unilatéral, il semble en effet possible de sanctionner une entreprise pour le non-respect des engagements pris, que ce soit dans un accord-cadre international ou dans un code de conduite unilatéral. Dans la mesure où une telle sanction par les juridictions étatiques, souvent fondée sur les normes en matière de publicité mensongère, suppose la publicité de l'engagement, on peut considérer qu'un recours juridictionnel sera plus facile dans le cas des accords-cadres que dans celui des codes de conduite, dans la mesure où les premiers prévoient, le plus souvent, une diffusion très large du document.

On doit cependant noter qu'en fondant la sanction du non-respect des accords-cadres sur la publicité mensongère, on déplace le débat sur la mise en œuvre des normes sociales du droit du travail au droit de la consommation, ce qui n'est pas neutre. Tout d'abord, cela signifie que ce ne sont plus les salariés qui sont protégés et qui peuvent exercer un recours juridictionnel, mais les consommateurs qui ont acheté un bien ou un service en pensant que les dispositions de l'accord-cadre étaient respectées dans le processus de fabrication, transformant les salariés en objet de la régulation alors que le principe même des accords-cadres internationaux vise à renforcer leurs droits en tant qu'acteur de la régulation. Surtout, un tel passage au droit de la consommation risque d'induire une sélectivité de la régulation, aussi bien quant aux secteurs et entreprises concernés et quant aux droits garantis, dans la mesure où ils doivent « toucher » les

consommateurs, alors que là encore les accords-cadres présentaient l'avantage de contenir des normes couvrant l'ensemble des droits fondamentaux au travail.

Il n'est dès lors pas souhaitable de fonder la valeur juridique des accords-cadres internationaux sur le droit de la consommation et les théories de l'engagement unilatéral, et il conviendrait plutôt de rechercher un cadre juridique pour la négociation collective transnationale au niveau des groupes qui s'appuiera sur l'expérience des accords-cadres internationaux. Cette solution permettrait en effet de bénéficier à la fois de la dynamique créée par les accords-cadres quant au champ d'application, au contenu et à la mise en œuvre des normes de régulation du travail, et de la possibilité de sanctionner un non-respect des accords devant les juridictions étatiques. Une telle réforme des règles sur la négociation collective transnationale risquant cependant de prendre du temps, il s'agit pour l'instant surtout de conserver, voire de renforcer la dynamique créée par les accords-cadres internationaux, dans la mesure où le modèle de régulation qui les sous-tend est mieux adapté aux transformations de l'organisation des entreprises que ce n'est le cas des droits nationaux du travail.

## Annexe : Liste des accords-cadres internationaux analysés

Entreprise	Pays	Année	Fédération Syndical Internationale signataire	Signature par CEE	Signature par syndicat national
Anglogold	Afrique du Sud	2002	ICEM	Non	Non
Ballast Nedam	Pays-Bas	2002	FITBB	Non	Oui
BMW	Allemagne	2005	FIOM	Oui	Non
Bosch	Allemagne	2004	FIOM	Oui	Non
DaimlerChrysler	Allemagne	2002	FIOM	Oui	Non
EADS	Pays-Bas	2005	FIOM	Oui	Non
EDF	France	2005	ICEM/ISP/OIEM/FMTI	Non	Oui
Eni	Italie	2002	ICEM	Non	Oui
Faber Castell	Allemagne	2000	FITBB	Non	Oui
Freudenberg	Allemagne	2000	ICEM	Non	Oui
GEA	Allemagne	2003	FIOM	Oui	Non
Hochtief	Allemagne	2000	FITBB	Non	Oui
Ikea	Suède	2001	FITBB	Non	Non
Impreglio	Italie	2004	FITBB	Non	Oui
Lafarge	France	2005	FIBB/ICEM/FMCB	Non	Non
Leoni	Allemagne	2003	FIOM	Oui	Non
Lukoil	Russie	2004	ICEM	Non	Oui
Merloni	Italie	2001	FIOM	Non	Oui
Norske Skog	Norvège	2002	ICEM	Non	Oui
Prym	Allemagne	2004	FIOM	Oui	Non
Renault	France	2004	FIOM	Oui	Oui
Rheinmetall	Allemagne	2003	FIOM	Oui	Non
Rhodia	France	2005	ICEM	Non	Non
Röchling	Allemagne	2004	ICEM	Oui	Non
SCA	Suède	2004	ICEM	Oui	Oui
Skanska	Suède	2001	FITBB	Non	Non
SKF	Suède	2003	FIOM	Non	Non
Statoil	Norvège	2003	ICEM	Non	Non
Veidekke	Norvège	2005	FITBB	Non	Oui
Volkswagen	Allemagne	2002	FIOM	Oui	Non







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

---

École des sciences de la gestion | Université du Québec à Montréal  
Case postale 6192 | Succursale Centre-Ville | Montréal (Québec) | H3C 4R2  
Téléphone : 514.987.3000 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

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

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

---

ISBN 2-923324-47-1  
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2006