

Université de Montréal

**REPENSER LES RESPONSABILITÉS DES ENTREPRISES : PROPOSITIONS POUR
UNE PHILOSOPHIE POLITIQUE DU COMMERCE**

par
Pierre-Yves Néron
Département de philosophie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de docteur en philosophie

Septembre 2007

© Pierre-Yves Néron, 2007



B
29
U54
2008
v.002

Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :
Repenser les responsabilités des entreprises : propositions pour
.....
une philosophie politique du commerce
.....

présentée par :
Pierre-Yves Néron
.....

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

.....Peter Dietsch.....
président-rapporteur

.....Daniel Weinstock.....
directeur de recherche

.....Wayne Norman.....
codirecteur de recherche

.....Ryoa Chung.....
membre du jury

.....Joseph Heath.....
examineur externe

.....Paul Sabourin.....
représentant du doyen de la FES

RÉSUMÉ

Dans cette recherche, je propose un cadre conceptuel et philosophique pour réfléchir à la question de savoir ce qu'une société démocratique peut légitimement demander à ses entreprises et à la communauté des affaires. Après avoir dressé un panorama des discours politiques et éthiques sur la responsabilité des acteurs économiques, je propose les bases d'une théorie normative de la régulation gouvernementale des marchés qui est principalement axée sur l'analyse des défaillances des marchés. En me basant sur une telle approche de la régulation, j'examine de façon critique l'idée de la « responsabilité sociale », l'idée selon laquelle les entreprises doivent servir la société dans laquelle elles opèrent d'une façon telle qui consiste à aller au-delà de la production, dans le respect des lois et réglementations, de biens et services dans le cadre des activités économiques normales (recherche du profit) de la firme.

Je propose également une critique de l'une des approches théoriques les plus influentes dans la discipline de l'éthique des affaires, la théorie des parties prenantes. Je tente de mettre en lumière l'aspect hautement problématique du rôle social que la théorie des parties prenantes veut confier aux dirigeants de grandes entreprises. Je soutiens qu'il est possible de prendre au sérieux le rôle joué par les actionnaires dans les structures classiques de la firme tout en donnant un sens aux revendications légitimes des groupes de non-actionnaires. Je termine cette analyse critique de la théorie des parties prenantes en suggérant des pistes pour une compréhension plus profonde des relations de la firme avec différents groupes de la société.

Enfin, l'importance accordée au rôle de l'État dans la correction des défaillances du marché me conduit à défendre une conception « politique » des responsabilités des entreprises, c'est-à-dire une conception qui insiste sur les façons dont les entreprises interviennent dans le processus politique et dans la construction de leur environnement régulateur. L'analyse opérée dans la dernière partie de cette thèse me conduit donc à proposer les bases d'une théorie normative de la firme comme acteur politique. Me

basant sur une analyse critique de la théorie de la citoyenneté d'entreprise, je propose certaines avenues théoriques qui peuvent nous permettre de déterminer quelles sont les activités politiques et les relations avec les instances de régulations gouvernementales qui sont appropriées ou inappropriées, permises ou non, obligatoires ou interdites pour les entreprises.

Mots clés : philosophie politique; éthique; firmes; marchés; État (rôle économique); affaires; responsabilités; profits; compétition;

ABSTRACT

In this dissertation, I propose a conceptual and philosophical framework to think about the question of what a democratic society could legitimately ask to corporations and the business community. After an overview of the ethical and political discourses on the responsibility of economic actors, I setup the basis of a normative theory of government regulation of markets, based primarily on the analysis of markets failures. Drawing on such an account of state regulation, I then critically examine the idea of social responsibility, the idea that firms are required to benefit the societies in which they operate in ways that go beyond the production, in compliance with laws and regulations, of goods and services as a part of the firm's normal (profit seeking) activities.

I also propose a critique of one the most important approach in the field of business ethics, the stakeholder theory. I try to highlight some problematic aspects of the "social role" that stakeholder theory wants to give to managers of large corporations. I also argue that it is possible to take seriously the role played by shareholders in the "classical" structures of the firm while making sense of the legitimate demands of non-shareholders groups. I finish this critical analysis of stakeholder theory in suggesting some avenues for a richer understanding of the relations of the firm with different social groups.

The focus on the role of the state in correcting market failures leads me to a political conception of corporate responsibilities, which draws our attention on the different ways corporations interfere in the political process and the shaping and reshaping of their regulatory environment. The analysis offers in the last part of this dissertation leads me to propose the basis of a normative theory of the firm as a political actor. Drawing on a critical analysis of corporate citizenship theory, I propose some theoretical avenues that would allow us to determine which political activities and

relations with government regulators are appropriate or inappropriate, permissible or impermissible, obligatory or forbidden for corporations.

Keywords : political philosophy; ethics; firms; markets; state (economic role of); business; responsibility; profits; competition;

TABLES DE MATIÈRES

Résumé	iii
Abstract	v
Tables des matières	vii
Remerciements	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - RECADRER LE PROBLÈME DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	8
Introduction	8
Le discours sur l'entreprise socialement responsable	9
En quête d'une méthodologie	23
Le recours à la philosophie politique	29
Le réveil des philosophes politiques	43
Quelques précautions	48
Analyse institutionnelle et « responsabilité »	54
Conclusion	63
CHAPITRE II – AU-DELÀ DE LA RÉGULATION? PORTÉE ET LIMITES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	65
Introduction	65
Une conception forte des responsabilités des entreprises	67
Fondements et justifications de la régulation gouvernementale des marchés	70
Au-delà de la régulation?	81
L'argument d'affaires	82
L'argument concessionniste	91
L'argument des échecs régulateurs	96
L'argument des ressources	102
Les comportements extra-régulateurs : Quelle importance?	107
Conclusion	115
CHAPITRE III - AVONS-NOUS BESOIN DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES?	117
Introduction	117
Qu'est-ce que la théorie des parties prenantes?	120
Quelles implications?	124

L'approche des parties prenantes comme modèle alternatif de gouvernance de la firme	131
Qu'a-t-il de particulier avec les actionnaires?	146
<i>La théorie de la firme : l'entreprise comme « réseau de contrats »</i>	149
<i>Prendre au sérieux les actionnaires : trois arguments</i>	153
Deux leçons	169
<i>Nuancer l'importance des obligations fiduciaires</i>	170
<i>Clarifier les enjeux de contrôles</i>	173
Les quatre tâches d'une théorie de la « firme et ses groupes »	175
Conclusion	181
CHAPITRE IV- LA CITOYENNETÉ DE L'ENTREPRISE: QUELLE CITOYENNETÉ?	183
Introduction	183
Vers la citoyenneté d'entreprise?	185
Un survol des définitions	190
Quelle citoyenneté?	196
Des effets pervers?	215
Acteurs économiques et citoyenneté dans un contexte de mondialisation	216
De nouvelles avenues : le besoin d'une théorie normative de la firme comme acteur politique	223
Conclusion : la difficile recherche d'un langage normatif	226
CHAPITRE V- ÉTHIQUE ET ACTIVITÉS POLITIQUES DES ACTEURS DU MARCHÉS : LA FIRME COMME ACTEUR POLITIQUE	228
Introduction	228
Entreprises et pouvoir politique	231
Une conception politique des responsabilités des firmes?	235
Quel rôle politique?	242
Participation politique et défaillances des marchés: trois thèses normatives	255
Conclusion : quelques implications	263
CONCLUSION : RESPONSABILITÉ ET MARCHÉS	266
Direction Chicago?	268
BIBLIOGRAPHIE	274

REMERCIEMENTS

Je remercie tout d'abord le Centre de Recherches en Éthique de l'Université de Montréal (CRÉUM), la Chaire en éthique des affaires de l'Université de Montréal et le Conseil de Recherches en Sciences Humaines du Canada, trois institutions qui m'ont fourni les ressources financières, organisationnelles et intellectuelles nécessaires à la réalisation de ce projet.

Je remercie très chaleureusement mes directeurs de recherches Wayne Norman et Daniel Weinstock pour leur générosité et leur soutien. Ce sont de très bons directeurs, mais aussi de très bonnes personnes. Grâce à eux et les institutions tout juste nommées, j'ai pu bénéficier d'un cadre de travail idéal. J'ai eu la chance de présenter mes travaux à différents endroits et à différents publics en plus de pouvoir constamment côtoyer des chercheurs de grande qualité.

Je suis aussi très reconnaissant envers les membres du département de philosophie qui m'ont encouragé. Je pense notamment à Ryoa Chung qui se veut toujours encourageante et fait preuve d'une incroyable ouverture d'esprit, à Frédéric Bouchard, Peter Dietsch et Christian Nadeau qui m'ont donné de précieux conseils et à Jocelyne Doyon qui m'a tellement aidé au cours des quatre dernières années.

Mes remerciements vont aussi aux membres du CRÉUM et de la Chaire en éthique des affaires que j'ai côtoyés au cours des dernières années : Nashon Perez, Évelyne Dufault, Julie Lavigne, Virginie Maris, Genevieve Fuji-Johnson et Francis Dupuis-Deri, Véronique Luciani et Caroline Roux. Je remercie spécialement Martin Blanchard pour son aide « technique », mais également pour la façon unique qu'il a de me stimuler sans cesse intellectuellement. Mes remerciements vont aussi à Philippe Bélanger qui a été un interlocuteur critique hors pair. Je lui dois beaucoup dans la réalisation de ce travail.

Je remercie bien sûr ma famille, mes parents pour leur soutien et leur encouragement, ma sœur qui a toujours su me comprendre. Je ne saurais remercier assez mes collègues et surtout amis Martin Leblanc, Dominic Martin, Caroline Allard et Xavier Landes pour tout ce qu'ils ont fait pour moi aux plans personnel et intellectuel.

Enfin, ma gratitude et mon amour vont à Marie-Pierre Boulianne pour son soutien indéfectible. Marie-Pierre m'a soutenu, encouragé et réconforté au cours des dernières années et je lui dois beaucoup.

INTRODUCTION

Quelles sont les demandes légitimes qu'une société gouvernée démocratiquement devrait pouvoir formuler à l'égard de la communauté des gens d'affaires et de ses entreprises? Telle est la question qui est à la base de cette recherche. Pour un nombre croissant d'observateurs, qu'il s'agisse d'intellectuels, de militants, de politiciens, d'hommes d'affaires ou de simples citoyens, l'un des plus grands défis de notre époque consiste à fournir de *nouvelles réponses* à cette question. Les réponses dites « classiques » apparaissent inadéquates et il est temps de renouveler notre compréhension du rôle que jouent les acteurs du monde économique et des responsabilités que ceux-ci devraient se voir confier. C'est l'intuition qui semble guider bon nombre d'entre nous.

Je ne prétends pas fournir ici l'ensemble du contenu de ces demandes légitimes et des réponses que nous pouvons donner à cette question de base. Je cherche plutôt à fournir des outils théoriques et philosophiques qui permettent de penser adéquatement cette question et qui permettent d'évaluer, questionner et critiquer les réponses qui sont déjà offertes dans les débats publics, qu'elles proviennent de théoriciens, d'acteurs clés du monde des affaires, de représentants politiques et d'acteurs gouvernementaux, de représentants de la gauche ou de la droite, des critiques les plus féroces du capitalisme contemporain ou d'ONG.

On le devine, un tel exercice philosophique n'est pas aisé. Mais au fond, cette difficulté ne devrait pas nécessairement nous effrayer, mais plutôt nous renseigner sur la *manière* dont nous devrions aujourd'hui faire de la philosophie sur des thèmes sociaux, politiques ou économiques, et ce, de deux façons. Premièrement, la tentative de proposer des outils conceptuels pour penser les rôles et responsabilités des acteurs économiques met en évidence la nécessité de puiser dans différentes disciplines, du droit des sociétés par actions à la sociologie des organisations, en passant par la théorie économique, la

science politique et la gestion. Un tel exercice ne peut que se faire qu'en étant attentif aux contributions de ces différentes disciplines. Elle suppose donc un *dialogue interdisciplinaire*. Deuxièmement, cette tâche suppose l'examen de plusieurs différents types de discours. La (re)définition des rôles et responsabilités des firmes se fait dans diverses arènes qui ne se limitent pas au monde académique : politiques, gouvernements et organisations, monde des affaires et par le biais de différents médias : publications spécialisées, éditoriaux, rapports et commissions, etc. Une théorie normative des pratiques des affaires, comme l'ont fait à mon avis avec brio les théories du multiculturalisme, doit être capable de prendre au sérieux et d'interroger les différentes thèses qui sont formulées à différents niveaux de discours sur le sujet, même intuitivement. Telle que je la conçois, la philosophie, lorsqu'elle traite de problèmes sociaux, doit prendre ces intuitions provenant de diverses sources comme matériau de base pour ensuite les thématiser, les interroger et les renouveler.

Afin de mieux comprendre les demandes que l'on peut formuler à l'égard des entreprises, je tente de développer une approche inspirée de la philosophie politique pour penser des problèmes habituellement rangés sous la catégorie de « l'éthique des affaires ». C'est-à-dire que je propose une approche centrée sur les aspects politiques et institutionnels des débats sur l'entreprise responsable et l'éthique des gens d'affaires. Les théories normatives portent sur les façons dont *devraient* être organisées nos sociétés, les pratiques et modes d'interactions qui *devraient* être promus. Mais la formulation d'idéaux ou de repères normatifs demeure abstraite, voire même futile, si elle ne peut s'incarner dans certaines modalités institutionnelles qui structurent la vie des acteurs auxquels ces idéaux et repères s'adressent. C'est pour cette raison que Robert Goodin se plaît à résumer sa conception de ce que devrait être une bonne théorie normative avec le slogan « Les mécanismes institutionnels comptent »¹. Cela ne consiste pas seulement à dire qu'une théorie normative devrait s'accompagner de quelques propositions institutionnelles qui permettraient de « réaliser » la théorie dans le monde réel. Ce que le slogan de Goodin nous dit, c'est que nous ne pouvons promouvoir certains idéaux normatifs sans prendre en considération les objectifs et buts de nos

¹ Goodin (2005). Voir aussi Goodin (1996).

institutions, mais aussi la façon dont sont aménagées celles-ci, notamment leurs modalités *actuelles*, les contraintes qu'elles imposent et les incitatifs qui y sont à l'oeuvre. Ce que le slogan de Goodin nous dit, c'est que non seulement les questions « d'aménagement institutionnel » (*institutional design*) importent dans la promotion d'idéaux normatifs, mais qu'elles nous renseignent bien souvent sur la formulation même et la portée de ceux-ci.

L'analyse normative des pratiques du commerce n'y échappe pas. Les entreprises, en tant qu'acteur du marché, évoluent dans des contextes institutionnels complexes. Et pour le dire succinctement, les réponses que nous donnerons à la question de base de cette recherche devraient pouvoir passer le « test de l'aménagement institutionnel ». C'est ce que je tenterai de faire et j'essaierai de montrer que l'adoption d'une telle approche « politique et institutionnelle » a des implications profondes sur le type de thèses normatives substantielles que nous serons portés à défendre, notamment sur les responsabilités que devraient assumer les entreprises.

En proposant des pistes pour « une philosophie politique du commerce », je tente de montrer qu'il peut être fertile d'adopter une telle approche pour penser les questions d'éthique des affaires, principalement en ce qui concerne la détermination des responsabilités de ces (parfois) immenses organisations que nous appelons « entreprises ». Je crois que l'adoption d'une telle approche nous conduira à jeter un regard différent sur certaines thèses normatives, regard qu'une approche moins sensible aux dimensions institutionnelles ne permettra pas de jeter. Mais je cherche aussi à montrer que la philosophie politique et sociale pourrait s'en trouver enrichie. Pour l'instant, la firme et le monde des affaires en général semblent être des objets d'études qui échappent aux philosophes politiques. Qui plus est, la quasi-totalité des philosophes contemporains reconnaît une certaine légitimité aux marchés sans trop tenter de thématiser les problèmes normatifs que suppose la construction de tels marchés. Il est en somme regrettable de voir que bon nombre des philosophes politiques contemporains se donnent comme projet de « gérer le capitalisme » sans même daigner s'intéresser au monde des affaires : ses acteurs, ses institutions et ses discours.

Ces propositions seront examinées plus amplement au premier chapitre dans lequel, afin de donner une idée des problèmes normatifs entourant le rôle joué par les entreprises dans le monde contemporain, je tente de brosser un portrait adéquat du développement du discours sur la « responsabilité sociale des entreprises », ainsi que de ses différentes significations et ramifications. C'est ce qui me conduit à une réflexion sur les méthodes, ou modes de raisonnement normatifs employés pour penser les responsabilités des entreprises. Je défendrai une approche inspirée de la philosophie politique qui peut prendre au sérieux toute l'importance des aspects institutionnels et éminemment politiques des questions soulevées en « éthique des affaires ». Je tenterai de montrer qu'il peut être fécond d'adopter un tel point de vue et que cela peut avoir des implications importantes en ce qui concerne le type de thèses substantielles sur les rôles et responsabilités des entreprises que l'on risque de défendre. Enfin, je terminerai en interrogeant même la notion de « responsabilité » afin de donner une idée des défis que l'attribution de nouveaux rôles et responsabilités aux entreprises pose à notre imagination institutionnelle.

Au deuxième chapitre, j'examine la thèse, centrale dans les discours normatifs sur l'entreprise, selon laquelle les entreprises ne doivent pas qu'assumer les seules responsabilités liées à l'exécution de leurs tâches économiques dans le respect de la loi, elles doivent se soumettre à des standards plus exigeants que ceux imposés par leur environnement régulateur. Elles devraient servir la société dans laquelle elles opèrent d'une façon telle qui consiste justement à aller au-delà de la production, dans le respect des lois et régulations, de biens et services dans le cadre des activités économiques normales (recherche du profit) de la firme. Je tente notamment de clarifier les arguments et principes normatifs qui sont au cœur de la défense d'une telle conception forte des responsabilités des entreprises. Le récit sous-jacent est toutefois celui de l'échec des théories de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à prendre au sérieux le rôle absolument fondamental de la régulation gouvernementale et les défis posés par l'accomplissement des tâches « normales » des firmes. Une théorie des responsabilités des firmes doit être capable de rendre compte de l'ampleur des défis éthiques que

suppose le cours normal des marchés. Elle ne peut être centrée presque exclusivement sur l'ajout de tâches supplémentaires, « au-delà de la régulation ». Elle doit être capable de faire le « récit institutionnel » du bon fonctionnement des marchés, de l'obéissance aux lois de la part d'immenses organisations et de l'accomplissement de tâches économiques cruciales pour la prospérité d'une société.

Au troisième chapitre, j'examine l'une des plus stimulantes tentatives de repenser l'entreprise et ses structures, la théorie des parties prenantes. Celle-ci cherche essentiellement à contester le modèle de firme centrée sur les actionnaires pour y opposer un modèle de firme dont les structures sont orientées vers une pluralité de groupes, les parties prenantes. Possiblement le paradigme théorique le plus influent en éthique des affaires depuis une vingtaine d'années, la théorie des parties prenantes est de moins en moins imperméable à la critique. Je tente dans cette partie de mon travail de tirer les leçons de certaines « attaques » adressées à son endroit pour esquisser les contours d'un modèle plus adéquat pour penser « la firme et ses groupes ». Surtout, l'analyse de ce courant théorique me permettra de donner une idée du type de choix institutionnels que suppose l'attribution de responsabilités plus vastes aux entreprises.

Par la suite, je concentre mon attention, au chapitre quatre, sur les tentatives de plus en plus fréquentes de penser les rôles et responsabilités des acteurs économiques à partir du prisme de la citoyenneté. J'essaie de montrer, en mobilisant les théories de la citoyenneté développées par les philosophes politiques au cours des 20 dernières années, que ces tentatives ne sont pas sans embûches et que la mobilisation du langage de la citoyenneté devrait nous conduire à des résultats différents que ceux espérés par les principaux défenseurs de l'idée.

La « citoyenneté économique » ou « citoyenneté des entreprises » ne devrait pas nécessairement être vue comme un concept englobant permettant de repenser entièrement la firme, mais comme une métaphore servant à attirer notre attention sur un aspect spécifique du rôle de la firme; la façon dont celle-ci s'insère dans la sphère politique, notamment dans ses relations avec les gouvernements. L'objectif du

cinquième chapitre est de jeter les bases d'une théorie de la firme *comme acteur politique* qui peut nous éclairer sur la portée ainsi que les limites du rôle politique de l'entreprise. La mobilisation du concept de citoyenneté, bien que hautement problématique sous certains aspects, me permet d'attirer l'attention sur aspect étonnement négligé des activités des firmes, pavant ainsi la voie à une conception des responsabilités des entreprises qui met l'emphase sur la détermination des droits, obligations, « vertus » des firmes sur la scène politique. Je propose trois thèses normatives pour penser le rôle des firmes sur la scène politique qui me semblent découler de l'approche développée dans les chapitres précédents.

De manière générale, on pourrait dire que l'approche que je propose dans cette recherche se caractérise grosso modo par les éléments suivants :

- Elle tente de penser les rôles et responsabilités des firmes avec en tête la construction de « marchés éthiques ». Elle puise une partie de ses outils normatifs dans les modalités mêmes de l'institution du marché et les exigences éthiques que celles-ci semblent présupposer. Ce faisant, elle évite la simple application au monde du commerce d'une théorie générale de la moralité, kantienne, utilitariste ou inspirée de la théorie des vertus, et elle met de côté un modèle centré sur la promotion du « dirigeant éthique ».
- Elle prend au sérieux le rôle fondamental joué (notamment au cours des 150 dernières années) par la régulation gouvernementale dans la promotion de pratiques d'affaires dites « responsables » et met en lumière les effets regrettables de la négligence de celle-ci dans les différentes tentatives de conceptualiser les responsabilités des entreprises.
- Contrairement aux formulations classiques de la « responsabilité sociale » des firmes, elle tente de faire ressortir l'importance, pour une théorie des responsabilités des firmes, d'accorder beaucoup de poids normatifs au respect des lois et l'accomplissement de leurs tâches économiques. Si elle reconnaît qu'il existe des justifications aux obligations de la part des firmes de se soumettre à des standards plus élevés que ce qui est exigé par leur environnement régulateur, elle n'y accorde qu'une portée limitée.

- Elle conduit, et c'est peut-être là sa contribution majeure, à la conclusion selon laquelle certaines des demandes que l'on peut adresser aux firmes concernent leur insertion dans le processus politique démocratique de construction des politiques publiques, ce que les théories développées jusqu'à présent ont dans une très large mesure échoué à faire. Elle permet de rendre compte de l'importance des « responsabilités politiques », ce qu'ont jusqu'à présent échoué à faire les théories et discours sur les responsabilités des firmes, et elle permet de formuler des repères normatifs pour penser ces responsabilités.

Chapitre 1

Recadrer le problème de la responsabilité sociale des entreprises

Introduction

Comme en indique le titre, mon objectif dans ce chapitre est de fournir une compréhension du problème de « la » responsabilité sociale des entreprises qui est plus à même de rendre compte de la complexité de celui-ci. Pour ce faire, je me propose de faire trois choses. Dans un premier temps, je tenterai de faire un portrait général de l'évolution du questionnement normatif sur les entreprises et les pratiques du commerce en général, afin d'exposer les principales interrogations philosophiques et éthiques qui animent cette recherche. J'espère ainsi pouvoir brosser un portrait satisfaisant du développement des discours sur la responsabilité sociale des entreprises, discours aux origines complexes et aux ramifications multiples, faisant à la fois partie d'une défense et d'une critique du capitalisme.

Dans un deuxième temps, j'aimerais proposer une réflexion sur les « méthodes » développées et utilisées pour traiter ces problèmes, habituellement sous l'appellation « éthique des affaires ». Après avoir examiné deux différentes formes de scepticisme à l'égard de l'éthique des affaires, je souhaite défendre le recours à une approche inspirée de la philosophie politique pour penser normativement les enjeux soulevés par les pratiques du commerce.

Ces réflexions sur les méthodes ou approches de l'analyse normative des pratiques et institutions du commerce permettront également de fixer certaines balises pour l'ensemble de cette recherche. Mon hypothèse générale est que la façon dont nous

pensons les objectifs ou les buts de l'analyse normative des pratiques d'affaires aura un impact significatif sur le type de thèses normatives plus substantielles que nous serons enclins à défendre, notamment ce qui concerne la détermination des responsabilités que devraient assumer les entreprises et acteurs du marché.

Dans un troisième temps, je tenterai d'amorcer un travail de clarification conceptuelle concernant la notion même de « responsabilité » des entreprises afin de donner une idée du type de problèmes normatifs auquel ont à faire les défenseurs, sur la place publique, d'un agenda promouvant la responsabilité sociale des entreprises.

Le discours sur l'entreprise socialement responsable

Philippe Van Parijs a, dans de nombreux travaux, contribué à une critique philosophique hautement sophistiquée du capitalisme contemporain. Le philosophe n'avait pas l'habitude d'être un fervent partisan de l'idée de RSE. En 1994, il soutenait que l'idée de RSE lui apparaissait plutôt étrange. Si une entreprise peut faire du profit en s'impliquant dans certaines activités sociales ou environnementales, alors elle ne fait que jouer son rôle « classique ». Il n'y a somme toute rien de très intéressant à défendre une telle conception de la firme responsable. À l'inverse, nous disait Van Parijs, si ce genre d'implication sociale ou environnementale conduit à des pertes de profits, alors l'entreprise se dirige directement vers la faillite. En somme, la RSE était, aux yeux de Van Parijs, soit redondante, soit suicidaire.

Une dizaine d'années plus tard, le philosophe belge affirme s'être trompé. De son propre aveu, il aurait quelque peu négligé tout le potentiel de l'idée de RSE. Après mûre réflexion, l'idée de favoriser l'émergence de firmes socialement responsables lui semble plutôt remplie de promesses et il lui apparaît essentiel de surmonter le dilemme qu'il avait lui-même exposé. Il soutient désormais que l'idée de RSE pourrait s'avérer

un puissant outil de justice sociale, *de façon analogue à l'idée de démocratie représentative*².

Il s'agit d'un revirement pour le moins radical, en particulier de la part d'un philosophe qui n'est pas reconnu pour son acceptation enthousiaste du capitalisme. Aussi radicale que la thèse qu'il défend aujourd'hui. Que doit-on en penser? Van Parijs a-t-il raison de voir dans l'idée de RSE un puissant outil de justice sociale? La RSE participerait-elle effectivement à une modification telle des rapports sociaux et économiques qu'elle pourrait être avantageusement comparée au développement de la démocratie représentative? De quelle façon devrait-on penser les rôles, responsabilités, vertus, tâches des entreprises?

Pour répondre à ces questions, il faut tout d'abord noter qu'il n'est pas aisé de définir exactement ce que signifie la RSE et quelles sont les implications de la mise en avant d'un tel « agenda ». Dans son analyse historique de la « responsabilité sociale », Eberstadt a d'ailleurs tenté de montrer que des idées analogues, bien que différentes, à celle de « l'entreprise responsable » ont été avancées depuis déjà plusieurs siècles pour critiquer ou représenter quelles *devraient* être les pratiques (et les limites de celles-ci) des marchands, hommes d'affaires et personnes fortunées. L'histoire des idées, nous dit Eberstadt, est parsemée de tels concepts normatifs qui devraient pouvoir nous aider à représenter le « marchand » idéal et à critiquer les agents économiques lorsqu'ils s'en éloignent. Platon dans la *République* s'inquiétait déjà du fait que les « acquéreurs d'argent », de par la nature de leur activité, s'éloignent de la recherche de l'excellence³. À l'époque médiévale, on attendait du marchand qu'il soit honnête, autant « dans ses actions que ses intentions ». Adam Smith, qu'on présente souvent à tort comme le père d'une conception amoralisée du monde des affaires, adressait bon nombre de reproches aux marchands de son époque qu'il percevait comme une menace au bien commun, avec leur « rapacité » et leur « esprit monopolistique »⁴. Pendant des décennies, le monde des affaires s'est inspiré de l'aristocratie européenne et son

² Voir Van Parijs (2003).

³ Platon (1993) Livre 8 entre autres.

⁴ Smith (1993) Tome I, p. 204-205. Tome II, p.49, 86-87.

invocation du « Noblesse oblige »⁵. Le fait d'occuper une position particulière dans la société et de pouvoir accumuler une certaine part de richesses oblige à certains comportements, certaines attitudes. Dans une Amérique en pleine émergence économique et n'ayant pas d'aristocratie héréditaire, l'analogie a longtemps été porteuse. Elle a fortement inspiré des générations de philanthropes, autant la famille Rockefeller qu'Andrew Carnegie, qui voulaient « redonner à la communauté ».

Au vingtième siècle, l'entreprise fut célébrée pour sa contribution à la richesse de sociétés comme les États-Unis, mais elle fut aussi à la source de nombreuses inquiétudes. La société par actions avait l'avantage d'injecter beaucoup de capitaux dans le développement de toute une gamme de projets et de contribuer à la création d'une richesse encore jamais vue. Mais avec un actionnariat de plus en plus diffus, la passivité des « propriétaires » de la firme conférait un pouvoir énorme à ceux qui en avaient le « contrôle » des activités quotidiennes, les hauts dirigeants. Ce sont ces inquiétudes que Berle et Means ont su thématiser dans leur important *The Modern Corporation and Private Property* contribuant ainsi encore plus au développement du discours sur la responsabilité sociale⁶. Les acteurs du monde des affaires, percevant cette attitude ambivalente de la population et au fait des inquiétudes sur l'énorme pouvoir dont jouissaient les gestionnaires d'entreprise dans la société américaine, ont tenté de jeter les bases d'un discours pouvant leur permettant de négocier les termes d'une bonne entente avec les autres acteurs de leur communauté.

Que signifie l'idée d'entreprise socialement responsable aujourd'hui? Quels visages prend-elle? Prenons certains exemples de modifications des pratiques commerciales depuis 1990 :

- Nike, en compagnie de plusieurs autres producteurs américains et européens de vêtements sport, supervise les conditions de travail des employés oeuvrant dans les usines de ses fournisseurs dans des pays en développement.

⁵ Je m'inspire ici de l'excellente analyse d'Ebestat (1973) mais aussi de celle de Micklethwait et Wooldridge (2005).

⁶ Berles et Means (1968).

- Ikea demande maintenant à ses fournisseurs indiens d'interdire le travail des enfants et fournit une aide financière aux familles afin de les aider à garder leurs enfants hors du marché du travail.
- Après avoir mis en place un partenariat avec une importante ONG, la chaîne de café Starbucks vend maintenant du café étiqueté « équitable », qui garantit aux producteurs un prix au-dessus du marché mondial pour leurs produits.
- Shell, avec plusieurs acteurs de l'industrie de l'extraction pétrolière, a adopté une politique sur les droits humains pour guider ses investissements dans certains pays en développement.
- En 2004, 18 grandes entreprises canadiennes, avec en tête Alcan et Cascades, ont fait pression auprès du premier ministre de l'époque, Paul Martin, pour la mise en place de régulations plus sévères afin d'atteindre les objectifs du protocole de Kyoto.
- Depuis le début du millénaire, plus 3000 entreprises ont adhéré volontairement au *Global Compact*, une initiative de l'ONU qui propose aux acteurs des marchés mondialisés d'orienter leurs pratiques à partir de dix principes portant sur les droits humains, l'environnement et la corruption.

On réfère à l'ensemble de ces pratiques commerciales comme étant des exemples de RSE. Quelles significations doit-on donner à de telles initiatives? Quelle est la portée de ces changements de pratiques commerciales? En quoi participent-elles, comme le souhaiterait Van Parijs, à une modification de certains rapports sociaux et économiques si significative qu'elle serait analogue au développement de la démocratie représentative?

Il n'est pas évident de répondre à ces questions et fournir une caractérisation de ce qu'est la RSE. Il peut être utile de se risquer à cibler certains éléments communs. On peut soutenir que lorsque Van Parijs et autres théoriciens défendent le potentiel transformateur du programme de la RSE, ils semblent affirmer un certain nombre de choses. Premièrement, que la façon que l'on pourrait qualifier de « classique » de comprendre les rôles et responsabilités des firmes, centrée sur les tâches économiques

de celles-ci, est inadéquate. Les entreprises ne sont pas que des institutions économiques. Elles peuvent, *et doivent*, jouer un rôle actif dans d'autres sphères d'activité, notamment sociales et environnementales. Deuxièmement, ils affirment que la régulation des activités des firmes par les instances gouvernementales *n'est pas suffisante*. Toute firme évolue au sein d'un environnement régulateur plus ou moins contraignant. Elles doivent jouer leur rôle économique tout en obéissant aux contraintes de cet environnement. Dans l'optique des défenseurs de l'agenda de la RSE, cela n'est pas suffisamment exigeant et il est possible d'en demander plus aux entreprises.

Une double insatisfaction semble donc au cœur de la RSE. Tout d'abord, une insatisfaction par rapport au rôle qui semble « limité » de l'entreprise. Ensuite, une insatisfaction quant au rôle joué par les gouvernements dans la résolution de certains problèmes sociaux ou environnementaux.

Cette double insatisfaction doit être largement répandue, car la doctrine de la RSE est maintenant très populaire, autant comme théorie normative de la conduite des affaires que comme discours politique et économique. On ne compte désormais plus les appels à une plus grande responsabilité sociale des acteurs économiques. Le magazine *The Economist* va même jusqu'à soutenir que les défenseurs de l'agenda de la RSE ont remporté la « bataille des idées »⁷. Et au fond, le revirement de Van Parijs traduit bien cette impression de « victoire » de la RSE dont parle le magazine britannique. De chaque côté du spectre politique, on semble fonder beaucoup d'espoir dans la RSE.

Il n'est d'ailleurs pas facile de cerner les raisons qui pourraient servir à expliquer cette soi-disant victoire, tant le développement du discours sur l'entreprise responsable est complexe. Tout d'abord parce que la RSE a plusieurs facettes. Elle est évidemment *une thèse morale* au sens où elle prétend nous informer sur le rôle que *devraient* jouer les entreprises dans une société. La RSE propose ni plus ni moins un horizon normatif pouvant guider les pratiques des entreprises, mais également celles des consommateurs, citoyens et gouvernements. Elle prescrit certaines pratiques et certains comportements

⁷ *The Economist* (2005). Une victoire trop facile selon le magazine.

éminemment souhaitables dans la sphère d'activité économique. La RSE est par ailleurs un *discours politique* qui a acquis une certaine importance dans l'espace public au cours des dernières années et inspire plusieurs groupes d'horizons politiques, économiques et idéologiques différents, que ce soient des ONG, des représentants du monde affaires, des médias, des intellectuels ou des politiciens⁸.

La RSE est aussi une *théorie de l'économie politique* puisqu'elle tente de définir les fonctions et la nature des entreprises ainsi que l'insertion de celles-ci dans des espaces sociopolitiques plus ou moins définis. Enfin, elle est aussi une *réalité d'entreprise* puisqu'elle influence concrètement les discours et pratiques des entreprises. Pour beaucoup d'entre elles, le modèle de « l'entreprise responsable » est devenu une partie intégrante de la culture d'entreprise. L'idée de RSE est également au cœur de nombreuses innovations d'entreprises qui ont voulu modifier leurs comportements ou leurs structures organisationnelles afin de gérer différemment leurs relations avec le reste de la société, mettre en place diverses politiques pour contribuer à la protection de l'environnement, au financement d'institutions scolaires, etc.

Qu'est-ce qui peut bien expliquer la montée en flèche du discours sur la RSE? Quels sont les facteurs ayant contribué à cette soi-disant victoire dont fait mention *The Economist*? Qu'est-ce qui explique que des penseurs tels Van Parijs manifestent un tel enthousiasme face à ce discours? J'en mentionnerai ici quelques-uns des facteurs explicatifs afin de dresser un portrait convenable de l'émergence et du développement de la RSE.

Tout d'abord, il faut noter les mutations subites par le monde des affaires dans deux domaines clés : le monde du travail et l'environnement. Dans les années 60, les revendications de certains groupes, pensons notamment aux revendications des minorités, aux demandes d'égalité pour les femmes et aux exigences de sécurité au travail, ont substantiellement modifié le monde du travail. L'évolution du droit du travail et les changements radicaux des pratiques des entreprises confirment les gains

⁸ Voir Norman (2005).

des travailleurs au cours de cette période. Dans le domaine environnemental, après plusieurs années de développement économique fulgurant, plusieurs pays comme les États-Unis, la France et l'Angleterre ont commencé à prendre acte de l'ampleur des problèmes de pollution des terres, de l'eau et de l'air. Aujourd'hui, c'est un truisme de dire que l'environnement est devenu un enjeu politique de premier plan dans toutes les grandes campagnes électorales et occupe donc une place de choix dans les débats politiques et sociaux⁹. Il semble qu'aucun acteur politique ou économique ne puisse faire abstractions des demandes « vertes » des consommateurs et citoyens. Cette sensibilité environnementale croissante, si elle peut sembler bien superficielle aux yeux de certains observateurs, est néanmoins au cœur de ce que Vogel désigne comme un « marché de la vertu », un marché au sein duquel les joueurs les plus « vertueux » ou « responsables » en ce qui concerne certains enjeux, notamment environnementaux, sont récompensés.

Il faut également signaler un certain scepticisme à l'égard du monde des affaires en général, scepticisme alimenté bien sûr par les débâcles financières d'Enron, Worldcom et, ici au Québec, Norbourg. Ces scandales ont noirci les pages de nombreux journaux et ont frappé l'imaginaire populaire, en plus de mener à certaines réformes juridiques importantes. Et nombreux sont ceux qui y ont vu les symptômes d'un capitalisme déchaîné. À la lumière de tels scandales, nous dit-on, il semble évident que quelque chose ne tourne pas rond avec le capitalisme contemporain. Bien sûr, si plusieurs y ont vu la démonstration des effets pervers du capitalisme, nombreux sont ceux qui ont vu une occasion de renouveler notre compréhension des rôles et responsabilités des acteurs du monde des affaires. Paradoxalement, d'horribles scandales financiers ont contribué à la promotion du discours sur l'entreprise responsable.

Ensuite, il faut mentionner la montée en importance des ONG. En occupant une place de choix au sein de « réseaux de revendications »¹⁰ (*advocacy networks*), celles-ci

⁹ Voir McMahon (2002) pour un bon portrait de l'évolution des demandes faites aux entreprises.

¹⁰ Voir à ce sujet les travaux précurseurs de Keck et Sikkink (1998) ainsi que Kuper (2004).

sont manifestement devenues des acteurs clés du jeu politique dans le monde contemporain. Si les ONG jouent un rôle clé dans la promotion du discours de la RSE, c'est qu'elles sont ce que Ariel Colonomos nomme des « entrepreneurs moraux » qui font la promotion de certaines normes dans la sphère économique, cherchant à récompenser ceux qui font preuve de « vertu » en s'approchant d'un certain ordre moral et à punir ceux qui s'éloignent¹¹. Ces entrepreneurs moraux jouent donc maintenant un rôle clé de surveillance en usant habilement d'un message à double volet : la stigmatisation du coupable et l'éloge du vertueux¹².

Si certains acteurs du milieu des affaires n'ont eu que des contacts très superficiels avec les ONG, les plus grandes entreprises de la planète ne peuvent toutefois plus les ignorer. Au cours des 20 dernières années, plusieurs ONG ont adopté avec beaucoup de succès des stratégies de type « Nommer et susciter la honte » (*naming and shaming*) visant justement à stigmatiser les « coupables ». Il suffit de penser au cas de Nike qui a été l'objet de nombreuses critiques de la part d'importantes ONG, en particulier lors de sa fulgurante ascension pendant les années 90. L'entreprise travaille désormais avec plusieurs ONG d'importance afin d'améliorer les conditions de travail sur ses chaînes de fabrication, notamment en Indonésie. Pensons également à Shell et BP, acteurs clés de l'industrie pétrolière, qui ont constamment eu à gérer les critiques parfois cinglantes provenant d'ONG environnementales. On ne compte plus les rapports, communiqués de presse et événements médiatiques visant à dénoncer leurs frasques environnementales. Mais les ONG ne sont pas que des sources de contestations dans les réseaux de revendications¹³. Plusieurs d'entre elles ont adopté des stratégies plus axées sur la collaboration visant à aider certaines firmes à entrer dans le cercle des vertueux¹⁴. Ici, il suffit de penser au cas de Starbucks et Conservation International qui ont élaboré en partenariat des politiques de RSE afin d'améliorer les relations entre les chaînes de cafés et leurs fournisseurs en grains de café. L'exemple de Global Witness et

¹¹ Colomonos (2005B) p.462-464.

¹² Colomonos (2005A), p.93.

¹³ Kuper (2004). p. 107-110 et 179-190.

¹⁴ Ce qui, pour David Henderson, consiste à « coucher avec l'ennemi ». Voir David Henderson (2001). Sur les stratégies des ONG, voir Andrew Kuper (2005).

son implication avec des acteurs clés de l'industrie minière en Afrique subsaharienne (notamment De Beers) en est un aussi probant¹⁵.

L'importance accrue des ONG dans la sphère politique est liée à un autre facteur pouvant servir à expliquer le développement de la RSE, celui du déplacement des activités politiques « citoyennes » *des gouvernements vers* les entreprises. En effet, depuis le milieu des années 90, on assiste à un certain déplacement de l'activité politique des citoyens dans de nombreuses sociétés. Bon nombre de personnes concentrent désormais leurs « énergies citoyennes » à tenter de convaincre les grandes entreprises de changer leurs comportements et leurs pratiques. Prenant acte des problèmes liés à la surconsommation, la dégradation de l'environnement et à l'état des conditions de travail dans certains pays pauvres, les « citoyens-consommateurs » tentent de faire changer, non pas nécessairement les réglementations gouvernementales, mais les pratiques des entreprises¹⁶. Les militants et groupes altermondialistes s'en prennent constamment aux grandes entreprises, jusqu'à en faire le symbole par excellence d'une mondialisation supposée destructrice et inhumaine. En s'attaquant aux entreprises et à leurs stratégies de *branding* dans *No Logo*, Naomi Klein a créé une véritable bible de l'activisme et de la contestation à l'ère du capitalisme mondial¹⁷.

Sans affirmer que l'action politique dirigée vers les gouvernements serait devenue désuète, on peut quand même constater une certaine mutation de l'action « citoyenne ». Le bon citoyen vote, mais il se soucie également de ses achats, veut encourager les entreprises responsables et cherche à démasquer les négligentes face aux enjeux de droits de l'homme et l'environnement. On peut bien sûr trouver déplorable cette « mutation » de l'activité politique des citoyens des gouvernements vers les entreprises¹⁸. Toutefois, mon objectif ici n'est pas d'en faire une évaluation, mais plutôt de faire ressortir l'importance que prend l'entreprise dans les discours politiques

¹⁵ Kuper (2005).

¹⁶ Voir à ce sujet, Hertz (2001). Elle soutient que « the most effective way to be political these days is not to cast your vote in the ballot box, but to do so at the supermarket or at the shareholder meeting. Why? Because corporations respond. » p. 190.

¹⁷ Naomi Klein, (2003).

¹⁸ Voir à ce sujet Heath et Potter, (2006). Hertz (2001) est beaucoup plus optimiste.

(notamment contestataires) ainsi que dans le redéploiement de certaines stratégies de la part de groupes politiques de notre époque. En fait, on peut affirmer sans trop craindre de se tromper que, dans les discours *politiques*, la contestation des grandes entreprises est devenue un aspect central de la critique postsocialiste du capitalisme¹⁹.

Par ailleurs, l'émergence du discours de la RSE est évidemment à situer dans un contexte de mondialisation et de ses effets, réels ou supposés. Je mentionne réels *ou* *supposés*, parce que la mondialisation est un phénomène économique, social, politique et culturel complexe, mais elle est aussi associée à une pluralité de discours différents. Par exemple, une certaine crainte des entreprises multinationales est au cœur des discours les plus critiques à l'égard de la mondialisation. Pour plusieurs, la mondialisation profite essentiellement aux grandes firmes au détriment des nations et leur population. Les États nationaux, représentant le lieu de l'affirmation politique de communautés souveraines, sont maintenant sous le joug des grandes entreprises multinationales. Telle est selon plusieurs la meilleure façon de faire le récit de la mondialisation. Cela n'est pas tellement étonnant, nous disent les tenants d'un tel récit, dans la mesure où l'univers de l'entreprise mondialisée, c'est notamment plus de 63 000 firmes multinationales, dont plusieurs ont des revenus comparables ou supérieurs au PNB de certains pays en développement²⁰. Par exemple, les groupes altermondialistes se plaisent à citer l'étude de l'*Institute for Policy Studies* de Washington qui estime que parmi les 100 entités économiques les plus importantes de la planète, seulement 49 sont maintenant des pays alors que 51 sont des entreprises²¹. Ces données servent très bien une certaine « peur » de la grande entreprise dans l'économie mondialisée. Celle-ci n'est peut-être pas toujours justifiée, mais elle contribue néanmoins à légitimer les discours demandant aux entreprises d'en faire plus, d'accepter des responsabilités plus vastes, « sociales », envers les communautés dans lesquelles s'insèrent leurs activités.

¹⁹ Voir Norman (2005). J'insiste ici sur les discours politiques car les discours théoriques tardent à prendre acte de cette mutation.

²⁰ Voir John Ruggie (2003A) et (2003B).

²¹ Pour cette évaluation, on consultera le rapport de Anderson et Cavanagh, (2000).

Enfin, je mentionnerai un dernier facteur pouvant expliquer l'émergence du discours sur la RSE. C'est que celui-ci s'insère dans l'impressionnante évolution de notre compréhension même du type d'entité qu'est l'entreprise. Bien sûr, l'entreprise, notamment la société par actions qui nous intéresse particulièrement dans cette recherche, est une « chose » bien particulière. Les législateurs lui accordent le statut de personne morale, au sens où son existence (perpétuelle à moins d'une dissolution) est distincte de celle de ses membres. Son développement fulgurant au cours des deux derniers siècles s'explique en partie par l'attrait de son mode de financement par capitaux-actions. Plutôt que d'avoir systématiquement recours à l'emprunt auprès d'institutions financières, l'entreprise puise une partie de son capital de l'investissement d'actionnaires qui achètent des parts dans l'entreprise en espérant que la valeur de celle-ci, et donc de leurs actions, augmentera. Ces investisseurs ont une responsabilité limitée et ne sont donc pas responsables des dettes de l'entreprise, mais en contrepartie ne se voient offrir aucune garantie de retour sur leur investissement. L'entreprise peut ainsi augmenter la proportion de ses actifs libres de toute garantie²².

Toutefois, le développement spectaculaire de l'entreprise comporte également un volet proprement moral ou normatif dont il ne faudrait pas sous-estimer l'importance. Pour reprendre les propos de Lynn Sharpe Paine, le discours de la RSE est à comprendre à partir de l'évolution de la « personnalité de l'entreprise » dans son ensemble²³. L'évolution de la personnalité de l'entreprise, nous dit Paine, c'est essentiellement la transformation de ces (parfois immenses) organisations économiques en *agents moraux* : capables de considérer les intérêts d'autrui et de la communauté dans laquelle elles évoluent, d'auto-évaluation et d'autocorrection, ayant une identité distincte, pouvant se voir attribuer des responsabilités et être l'objet de blâmes ou de louanges.²⁴ En somme, comprendre l'évolution de la personnalité de l'entreprise, c'est comprendre comment nous en sommes venus à considérer celle-ci comme un agent moral.

²² Voir Easterbrook et Fischel (1996) pour une analyse du développement de la société par actions comme véhicule juridique.

²³ Lynn Sharpe Paine (2003).

²⁴ Paine (2003) soutient : « we see the corporation increasingly depicted as a moral actor – as an agent having a distinctive identity, capable of considering others' interests, deserving of praise and blame, and capable of self-evaluation, self-discipline, and self-correction. » p.104.

Cela est important, car cette description de l'entreprise comme agent moral n'a pas toujours été bien reçue. Un éminent juriste de l'Angleterre du 16^e siècle, Sir Edward Coke, tournait en ridicule l'idée qu'une organisation puisse être blâmée ou tenue moralement responsable d'un tort causé, puisqu'elle ne possède pas « d'âme à damner ou de corps à châtier ». Dans cette optique, les entreprises et autres entités corporatives (hôpitaux, universités, églises, organismes de charité, etc.) ne sont que des entités fictives et ne peuvent être considérées comme des agents moraux. C'est ce que John Dewey nommait la « théorie de la fiction ».²⁵ Selon cette théorie, vouloir attribuer des responsabilités, louanges ou blâmes à une entreprise, une église ou un ministère équivaudrait à faire de même avec une voiture ou une table. Il s'agit d'une forme d'individualisme méthodologique à laquelle faisait sans doute écho Friedman dans son attaque de la RSE et qui consiste à affirmer que l'attribution de responsabilités ne peut que se faire à des agents individuels et non pas collectifs et institutionnels²⁶. Les responsabilités attribuées aux institutions (au sens ici d'organisations formelles) le sont toujours en fin de compte à des individus, des personnes en chair et en os. Il n'y a pas de bonnes raisons de postuler une super-entité appelée « entreprise » qui serait l'objet de l'attribution de responsabilités.

Cette conception a évidemment été fortement ébranlée depuis. Les premières critiques de la théorie de la fiction, formulées à la fin du 19^{ième}, se basaient sur des arguments de nature sociologique visant à faire ressortir l'impact de ces entités économiques naissantes. Ils insistaient pour concevoir la firme, non pas comme une simple fiction, mais comme une entité « naturelle », attirant ainsi notre attention sur le fait sociologique du pouvoir grandissant de la firme dans l'organisation des activités humaines, notamment en raison de leur implication dans d'immenses projets comme la construction des voies ferrées dans l'Amérique de l'époque.²⁷

²⁵ John Dewey, (1926). On attribue souvent la paternité de la théorie de la fiction au Pape Innocent IV.

²⁶ Voir Feinberg (1970) et Danley(2002).

²⁷ Paine (2003), p. 85.

Cette vision sociologique de l'entreprise comme entité « naturelle » a fortement contribué à l'utilisation croissante du langage moral dans l'évaluation des pratiques de celles-ci. Ce que fait ressortir cette « théorie de la nature », c'est que d'un point de vue sociologique, notre monde est peuplé d'entités autres que les individus, notamment les firmes. Lorsqu'un tort est causé, lorsque des problèmes doivent être résolus, il est normal de vouloir utiliser des catégories morales pour décrire leurs actions. Les pages des grands journaux sont aujourd'hui remplies d'exemples d'utilisation d'un langage moral pour décrire/évaluer les comportements des agents que sont les entreprises : elles sont blâmées pour un désastre environnemental, pour une série de mises à pied ou pour le piètre état de l'économie nationale, elles sont incluses dans des listes d'entreprises « citoyennes », les « plus responsables » ou encore « les plus admirées », etc.

Comme le montre très bien Paine, tout se passe comme si l'évolution de la personnalité de l'entreprise consistait en l'effritement graduel de la théorie de la fiction. La personnalité de l'entreprise comme « fiction », à travers diverses mutations sociales, économiques et légales, s'est lentement transformée et prend maintenant la forme d'un « agent moral ».

Voilà donc quelques repères pour mieux comprendre les différentes facettes du discours de la RSE ainsi que son développement. Cela dit, j'aimerais attirer l'attention sur deux points en particulier concernant ce récit de l'évolution du discours de la RSE. Premièrement, il m'apparaît utile de faire quelques remarques sur les questions ontologiques et métaphysiques concernant le statut de l'entreprise comme agent moral. Les rares philosophes qui se sont penchés sur les responsabilités des entreprises se sont principalement intéressés à la question de savoir quel était exactement le statut ontologique de ces entités collectives comme agents. Ils ont cherché à savoir à quelles conditions il est possible d'affirmer que des institutions peuvent avoir des responsabilités, être susceptibles d'être l'objet de blâmes ou de louanges, etc.²⁸ Ils ont en somme cherché à savoir si la théorie de la fiction décrite par Dewey était vraie ou fausse.

²⁸ Pour un bon survol des ces questions, voir Erskine (2003), pp.1-37.

Ces débats, soulevant des questions de métaphysique et d'ontologie sociale philosophiquement très stimulantes, occupent encore une certaine place dans la littérature aujourd'hui²⁹. Toutefois, même si certaines précisions sur l'entreprise comme agent moral s'avèrent nécessaires, je n'y accorderai que très peu d'attention dans cette recherche. Comme le mentionne Paine, l'évolution de cette chose qu'est la firme fut telle que l'idée selon laquelle elle doit être perçue comme un agent moral fait maintenant partie de nos discours sociaux politiques et économiques. Il est peut-être plus approprié de construire le récit de l'évolution historico-juridique de la personnalité de l'entreprise, tel que le fait Paine, que de tenter de nouvelles pirouettes métaphysiques sur le statut ontologique de cette institution. Et pour des raisons purement pragmatiques, il y a quelque chose de contre-intuitif et sans doute horriblement contre-productif à se refuser la possibilité d'attribuer des responsabilités à des institutions clés d'une société³⁰. Ma position est donc qu'il est possible d'assumer, principalement pour des raisons d'ordre historique et pragmatique, que les institutions comme les entreprises puissent être considérées comme des agents moraux, ce qui implique que l'on puisse leur attribuer certaines responsabilités, certaines obligations ou encore leur accorder certains droits. Je me concentrerai moins sur les questions ontologiques pour m'atteler à la tâche qui consiste à examiner quelle est la façon la plus satisfaisante de déterminer ces responsabilités, obligations, droits ou vertus.

Deuxièmement, ce qui apparaît significatif dans ce portrait de l'évolution du mouvement de la RSE, c'est la création d'un environnement normatif de plus en plus exigeant pour la conduite des affaires. Par « environnement normatif », j'entends l'ensemble des attentes, légitimes ou non, exagérées ou non, formulées par les individus, groupes et institutions gravitant autour des entreprises et concernant les formes que *devrait* prendre la conduite des affaires. Ce que fait ressortir l'importance des discours

²⁹ Voir la contribution récente de Pettit (2007).

³⁰ Voir les remarques de Melissa Lane (2005). Après avoir longuement examiné ce débat sur les présupposés ontologiques de l'attribution de responsabilités aux institutions, elle conclut que seul un regard pragmatique peut nous éclairer sur le sujet.

sur la RSE dans l'économie contemporaine, c'est que ces attentes sont de plus en plus élevées et proviennent d'une foule de sources différentes. À l'époque où elle dominait les activités économiques de l'Inde sous l'Empire britannique, la East India Company devait justifier son existence devant le Parlement britannique tous les 20 ans afin de conserver ses privilèges et son droit d'opérer³¹. Aujourd'hui, les grandes sociétés par actions ne doivent pas se présenter tous les 20 ans pour des auditions parlementaires, mais il n'en demeure pas moins que leur environnement normatif est très exigeant. Non seulement leurs activités sont plus régulées par l'action gouvernementale qu'à aucune autre époque, mais elles doivent constamment rendre des comptes à des acteurs externes, des gouvernements aux médias en passant par les ONG, et ce, sur une base beaucoup plus régulière que la East India Company à l'époque. C'est l'environnement normatif qui est à la fois beaucoup plus complexe et plus exigeant.

En quête d'une méthodologie

Jusqu'à maintenant, j'ai tenté de fournir des pistes pour mieux comprendre le développement du discours sur l'entreprise responsable. Par le fait même, j'ai tenté de faire ressortir un certain nombre de « défis normatifs » issus des pratiques du commerce et de façon plus générale du développement du capitalisme contemporain. De quels outils disposons-nous pour penser ces enjeux normatifs? Quel genre de raisonnement est utilisé pour y réfléchir? Dans le contexte philosophique contemporain, l'analyse des enjeux normatifs liés aux pratiques du commerce relève de cette discipline qu'est « l'éthique des affaires ». Celle-ci, en tant que branche de « l'éthique appliquée », tente de clarifier les principes, règles et normes éthiques qui devraient encadrer les pratiques des acteurs oeuvrant dans le milieu des affaires. Pour ce faire, plusieurs des travaux dans cette branche de l'éthique appliquée ont abondamment puisé dans différentes traditions morales telles que la théorie déontologique inspirée de Kant³², le conséquentialisme

³¹ Micklethwait et Wooldridge (2005).

³² Voir Evans et Freeman (1993) et Bowie (2002) pour un bon survol des thèses kantienne appliquées au commerce.

(principalement dans sa version utilitariste)³³, l'éthique des vertus (notamment les thèses d'Alasdair MacIntyre)³⁴, la théorie du contrat social³⁵ et même le courant pragmatique³⁶.

L'éthique des affaires est une discipline relativement jeune. Elle a pris naissance aux États-Unis à partir des années 60 sous l'impulsion de penseurs principalement issus de la théologie, tout comme ce fut le cas pour la discipline de la bioéthique. Elle est aujourd'hui très présente dans les milieux académiques, et la plupart des grandes écoles de commerce consacrent une partie de leur curriculum à l'enseignement de thèmes en éthique des affaires. Des publications bien implantées comme le *Business Ethics Quarterly* et le *Journal of Business Ethics* y sont consacrées alors que d'autres comme le *Academy of Management Review* et le *Harvard Business Review* accordent une place de choix aux enjeux d'éthique dans la conduite des affaires.

Pourtant, malgré une popularité certaine, l'éthique des affaires ne fait pas l'unanimité. En fait, on en conteste bien souvent la légitimité. Pour certains, la notion même « d'éthique » « des affaires » ressemble à un oxymore. L'idée même de vouloir appliquer des notions éthiques à un domaine aussi complexe, difficile et compétitif semble ridicule pour les plus sceptiques, utopique pour les plus généreux. Il y aurait donc, aux yeux de plusieurs, de bonnes raisons de demeurer très sceptique à l'égard même de la discipline de l'éthique des affaires. Pour des fins de clarté et de simplicité, appelons cela de manière très générale la « thèse sceptique ».

Il y a deux versions de cette thèse sceptique à l'égard de l'éthique des affaires. Il y a tout d'abord une version que je qualifierais d'« anti-capitaliste » et ensuite une deuxième version que je qualifierais de « réaliste ». Pour les plus pessimistes, le problème est que l'éthique des affaires pourrait malheureusement se comparer à quelque chose comme « l'éthique du pillage »³⁷. Elle tente en somme de donner un sens moral à un ensemble de pratiques ainsi qu'un système qui sont générateurs d'inégalités et

³³ Snoeyenbos, Milton et James Humber (2002).

³⁴ Voir Solomon (2002)

³⁵ Voir Donaldson et Dunfee (1999).

³⁶ Rosenthal et Buchholz (1999).

³⁷ Heath (2004).

d'exploitation. On reconnaîtra bien sûr dans ce scepticisme une critique forte du capitalisme et de ses institutions en général. C'est pourquoi je qualifie cette première version d'« anti-capitaliste ». Ce n'est pas que les tenants de cette version soient radicalement contre toute forme d'organisation capitaliste ou encore totalement hostile à l'économie de marché. C'est plutôt que c'est un certain scepticisme à l'égard du système capitaliste qui conduit à un scepticisme envers l'éthique des affaires. Selon cette manière de voir les choses, le problème avec l'éthique des affaires est qu'elle est principalement une éthique *dans* le capitalisme. Elle cherche à savoir quels sont les comportements moralement requis de la part d'acteurs impliqués dans des interactions capitalistes. Toutefois, elle ne cherche pas à mettre en doute, examiner ou critiquer ces interactions. Elle semble plutôt les tenir pour acquis et n'en interroge pas la légitimité. L'éthique des affaires n'est donc, pour les tenants de cette version de la thèse sceptique, qu'une analyse de surface. Elle tente de guider les bateaux qui voguent sur l'eau, mais ne scrute pas la profondeur des mers.

Pour les plus généreux, l'éthique des affaires est intéressante, mais utopique. Leur scepticisme à l'égard de l'éthique des affaires est motivé, non pas par leur scepticisme à l'égard du capitalisme, mais bien par la croyance selon laquelle celle-ci est beaucoup trop « philosophique » et manque cruellement d'ancrage dans la réalité. C'est pourquoi je qualifie cette version, très répandue, de la thèse sceptique de « réaliste ». Selon cette version, l'éthique des affaires est tout simplement insensible aux dures « réalités » du commerce.

Il est à noter que cette version de la thèse sceptique diffère substantiellement de la première version, principalement en raison de son appréciation plutôt positive du capitalisme. En effet, il s'agit d'un scepticisme qui n'a rien à voir avec la critique du capitalisme. Au contraire, selon cette manière de voir les choses, l'un des problèmes majeurs avec l'éthique des affaires est qu'elle serait même beaucoup trop anti-capitaliste, à tout le moins très éloignée des réalités et des exigences du capitalisme. Les tenants de cette version sont donc plutôt animés par une appréciation somme toute assez positive des pratiques et institutions propres au système capitaliste et considèrent

l'éthique des affaires comme étant trop « idéaliste », comme étant l'apanage de théoriciens qui n'ont pas à se salir les mains.

Cette dernière version de la thèse sceptique a été très bien exposée par Andrew Stark il y a déjà une quinzaine d'années. Dans un important article paru dans le *Harvard Business Review*, Stark soutenait que l'idée de vouloir construire une « éthique des affaires » était inappropriée pour la simple et bonne raison que la philosophie morale était plutôt portée vers « l'altruisme », ce qui est parfaitement louable, mais somme toute assez inutile pour les dirigeants d'entreprises qui évoluent dans des contextes hautement compétitifs³⁸. On note d'ailleurs souvent que l'éthique des affaires se distingue d'autres branches de l'éthique appliquée en raison de sa relation beaucoup plus compliquée, ou plus difficile, avec les professionnels des affaires que celle qu'entretient l'éthique médicale avec les professionnels de la santé ou celle qui existe entre l'éthique environnementale et les professionnels oeuvrant à la protection de la biodiversité ou la lutte contre les changements climatiques³⁹. Selon les tenants de cette version de la thèse sceptique, cela est simplement dû à l'insensibilité de l'éthique des affaires, qui est « philosophique » et « abstraite », aux dures réalités du monde des affaires. Pour Stark comme pour beaucoup d'autres, l'éthique des affaires est à associer à un projet philosophique porté vers l'idéalisme et échoue tout simplement à fournir des recommandations « pratiques » aux dirigeants d'entreprises qui eux, sont continuellement confrontés au « réalisme » de la vie économique.

Je reviendrai plus loin sur ces deux versions du scepticisme à l'égard de l'éthique des affaires et sur les possibilités de le surmonter. Pour l'instant, je me contenterai de quelques brèves remarques. Tout d'abord, il m'apparaît difficile de rejeter entièrement la première version de la thèse sceptique. Elle touche en effet la cible, à tout le moins en partie. L'évaluation normative des pratiques des affaires ne peut être dissociée d'une discussion sérieuse des enjeux éthiques associés au développement du capitalisme et ses

³⁸ Andrew Stark (1993), pp. 38-48. Voir aussi Lewis (1985) et *The Economist* (1993) pour l'expression de ce scepticisme.

³⁹ Voir Sorrel (2004), p.23.

institutions dans le monde moderne. Je reviendrai plus loin sur la façon dont on pourrait relever le défi lancé par cette première version.

Il est également difficile de rejeter du revers de la main la seconde version de la thèse sceptique. D'une certaine façon, la critique de Stark touche la cible et la rate en même temps. Elle touche la cible tout d'abord parce qu'il est vrai que certains travaux se démarquent par leur caractère extrêmement abstrait et possiblement « trop » théorique, au sens où ils tendent à procéder à une simple formulation de théories de la moralité générale (kantienne, utilitariste, etc.) qui s'appliquerait ensuite au monde des affaires. C'est que Stark visait à faire ressortir lorsqu'il déplorait de voir des travaux tenter de montrer par exemple qu'une éthique utilitariste et situationniste, et non pas kantienne ou déontologique, doit être appliquée pour l'élaboration d'un code d'éthique pour les multinationales oeuvrant en Afrique subsaharienne ou que du strict point de vue de l'utilitarisme de la règle, il n'y a aucun argument condamnant les prises de contrôle hostiles⁴⁰. Stark touche également la cible au sens où l'éthique des affaires est bien souvent simplement associée à une série d'idéaux comme « l'altruisme » ou la « coopération » que l'on devrait chercher à intégrer au monde des affaires et ses idéaux beaucoup moins « nobles » comme « la recherche du profit », « la compétition » etc. Et les rares philosophes intéressées par l'éthique dans la conduite des affaires sont en partie responsables de cette situation. C'est que dans bien des cas, ils n'ont tout simplement pas cherché à comprendre la réalité complexe des acteurs du milieu des affaires et ont bien souvent manifesté un certain mépris envers cette sphère d'activité humaine. Comme le note Tom Sorell, les rares philosophes et théoriciens qui s'aventurent sur le terrain de l'éthique des affaires connaissent mal le monde du commerce en plus d'en avoir souvent une piètre opinion et c'est pourquoi leurs « conseils moraux sont, de ce fait, jugés hostiles, irréalistes ou puristes – et donc rejetés – par les praticiens des affaires »⁴¹. Il n'est donc pas étonnant que l'article de Stark fût à ce point applaudi et accueilli comme une véritable bouffée d'air frais.

⁴⁰ Stark (1993), p.44.

⁴¹ Sorell (2004), p.23.

Cependant, analysée sous un autre angle, la critique de Stark rate en partie la cible. En fait, le problème principal auquel fait face la critique starkienne réside dans la manière plutôt étroite dont se trouve défini l'objectif même de l'analyse normative des pratiques d'affaires. En effet, la critique starkienne présuppose que l'éthique des affaires a pour objectif principal de produire des recommandations pratiques aux hommes d'affaires. Or, ce présupposé est discutable. Il semble possible de soutenir qu'il ne s'agit pas nécessairement de la tâche principale de l'éthique des affaires ou qu'à tout le moins, il ne s'agit pas de la seule.

Prenons l'exemple du spectaculaire et fructueux développement de l'éthique des relations internationales comme champ d'investigation philosophique. Celle-ci n'a pas pour tâche principale de fournir des recommandations éthiques concrètes aux chefs d'État ou aux diplomates. Ce n'est pas de cette façon que Beitz ou encore Pogge comprennent leur travail intellectuel. Bien sûr, il se peut évidemment qu'elle parvienne à le faire. Si tel est le cas, les théoriciens de l'éthique internationale s'en féliciteront probablement. Mais je ne crois pas que ce soit de cette façon que les théoriciens de l'éthique internationale comprennent leur rôle. L'éthique internationale, comme discipline philosophique, tente notamment de mettre en lumière et clarifier nos idées morales sur les façons d'organiser la « société » internationale et sur les obligations qui en lient les « membres », se penche sur les institutions qui guident les relations entre États et structurent les relations internationales dans des domaines comme l'environnement, la sécurité et la santé. Cependant, on concédera généralement que toute réflexion normative pertinente sur les affaires internationales ne mène pas nécessairement à la formulation de recommandations pratiques pour les chefs d'État. Affirmer le contraire consiste à adhérer à une conception beaucoup trop étroite de l'analyse normative des relations internationales, dont l'objet est manifestement beaucoup plus vaste.

Mon intuition est qu'il est probable que ce soit également le cas pour la réflexion normative sur les pratiques des affaires, ce qui limite considérablement la portée de la critique de Stark. En fait, cela limite grandement la portée de la thèse sceptique en

général, même dans sa version « anticapitaliste ». C'est ce que je tenterai de montrer dans les prochaines lignes.

Le recours à la philosophie politique

La thèse méthodologique que j'aimerais mettre de l'avant et développer est qu'il est possible de surmonter, à tout le moins en partie, le scepticisme à l'égard de l'éthique des affaires par le recours à la philosophie politique. La thèse sceptique ne devrait pas nous conduire à abandonner l'analyse normative des pratiques et institutions du commerce. L'avantage de la thèse sceptique est de faire ressortir le manque de ressources dont semblent disposer les théoriciens se penchant sur l'analyse normative des pratiques et comportements des acteurs évoluant en contextes économiques. Ma proposition est qu'un tel manque de ressources peut être en partie comblé par le recours à une approche de type « philosophie politique ». J'espère ainsi mettre en place certains des éléments de base de l'approche qui me guidera au cours des chapitres qui suivent. L'adoption d'une telle approche a d'importantes implications sur la détermination des responsabilités des entreprises.

En quoi ce recours à la philosophie politique peut-il modifier notre manière de problématiser l'éthique des affaires? Il me faut tout d'abord mentionner que la philosophie politique a le mérite d'attirer notre attention sur le rôle que jouent les institutions dans le bien « vivre ensemble ». L'on peut en fait concevoir la philosophie politique comme étant une investigation philosophique sur la nature et la justification des divers « aménagements institutionnels » qui structurent les interactions entre agents.

En proposant de jeter un regard propre à la philosophie politique pour penser les débats normatifs sur les responsabilités des entreprises, je cherche justement à promouvoir une approche qui est plus explicitement centrée sur les questions d'aménagement institutionnel ainsi que sur les aspects politiques de tels débats. Comme

le mentionne Andrew Kuper, dans un essai proposant des thèses qui ne sont pas sans faire écho à celles proposées ici :

« We need more than ethical or legal codes that can be adopted by corporations and more than guidelines for philanthropy. We need to take corporate agency and moral psychology seriously not merely as aspects of a kind of applied ethics but as a central problem of political philosophy »⁴².

Qu'est-ce que cela veut dire exactement? Cela ne veut pas dire que l'éthique des affaires aurait complètement « erré » jusqu'à présent. Cela veut tout simplement dire que le langage normatif développé en éthique des affaires pourrait être enrichi en adoptant une approche plus institutionnelle et politique. Après tout, les entreprises sont un peu comme des petites communautés « politiques ». Elles sont « peuplées » de dizaines, centaines ou milliers de personnes qui doivent entrer en coopération, gérer des conflits, défendre leurs intérêts, repenser leur manière de collaborer, etc. De plus, et cela est peut-être encore plus important, ces petites communautés que nous appelons « entreprises » s'insèrent elles-mêmes dans des communautés politiques beaucoup plus vastes et leur existence n'est justifiée qu'en présence de réseaux complexes d'institutions sociales et politiques⁴³.

Rien de cela ne devrait pousser quiconque à en conclure que les codes d'éthiques et les divers outils organisationnels pour orienter les pratiques des entreprises et de leurs membres sont inutiles. Ce que Kuper veut dire, c'est que l'éthique des affaires consiste bien souvent en une affirmation des responsabilités, devoirs, etc., des acteurs analysés sous l'angle « interactionnel ». Elle tend, implicitement ou explicitement, à être centrée sur les relations qu'entretiennent les individus « face-à-face »⁴⁴. Une telle analyse n'est bien sûr pas sans intérêt, mais elle tend bien souvent à négliger les contraintes institutionnelles dans lesquelles s'inscrivent les actions de tels agents individuels et collectifs, y compris les entreprises. En somme, elle est trop centrée sur l'agent lui-même et pas assez sur les structures institutionnelles régissant les activités de cet agent.

⁴² Andrew Kuper (2005), p.361.

⁴³ Voir l'introduction de l'ouvrage de Campbell, Parker et Ten Bos (2006).

⁴⁴ Voir Kuper (2005) mais aussi les remarques de Dennis Thompson (2005), p.301-305 dans son très éclairant essai sur la « privatisation » de l'éthique des affaires.

C'est en ce sens que je crois que les outils de la philosophie politique peuvent être utiles pour l'analyse normative du monde des affaires.

Évidemment, tout cela peut sembler attrayant. Mais en quoi exactement le recours à une analyse institutionnelle et politique peut-il être utile pour penser les problèmes normatifs qui surgissent dans le monde des affaires? Quelles sont exactement les raisons qui devraient nous pousser à le faire? J'avancerai ici trois arguments, inspirés de l'ouvrage de Christopher McMahon, pour défendre une telle manière d'approcher les enjeux normatifs de la conduite des affaires. Premièrement, il peut être utile de mentionner qu'il y a deux questions différentes qui surgissent lorsque nous examinons des institutions (au sens d'organisations formelles) comme les entreprises. On peut tout d'abord, se demander quelles sont les responsabilités des entreprises comme entités collectives ou encore de leurs membres (dirigeants, employés, etc.). Cependant, on peut également se demander au préalable ce qui justifie, au sein d'une société, la création de ces organisations aux structures hiérarchiques complexes que nous appelons « entreprises ». En somme, il y a une différence entre se demander par exemple « Quelles sont les responsabilités des dirigeants d'entreprises? » et « Qu'est-ce qui justifie la présence de ces organisations que nous appelons 'entreprises'? ». Alors que la première question renvoie aux enjeux éthiques auxquels font face des individus occupant certaines professions ou certains rôles précis, la seconde question renvoie à des enjeux plus vastes, touchant à la justification de la présence même de l'entreprise et des marchés, leurs relations avec les gouvernements, etc. Le problème n'est pas que la première question n'est pas pertinente. Le problème est qu'on ne peut y offrir qu'une réponse très superficielle sans se pencher également sur la seconde question.

Ce sont des thèmes pour les philosophes politiques. Car la présence de ces immenses organisations que sont les entreprises ne va pas de soi⁴⁵. Elle doit être justifiée, et ce, à l'aide d'arguments qui ne sont pas uniquement tirés d'une analyse normative interactionnelle, mais également d'une analyse institutionnelle. En fait, nous

⁴⁵ McMahon (1994), p.19-20

dit, McMahon, il s'agit d'une tâche qui ressemble à celle qui consiste à justifier la présence de l'État.

À ce sujet, il m'apparaît important d'apporter une précision à cet argument et qui est absente de l'analyse de McMahon. Il est effectivement essentiel, comme le croit McMahon, d'identifier quelles sont les justifications normatives de la présence d'immenses organisations économiques comme les grandes firmes. Toutefois, il est crucial de mentionner que bien que cette tâche soit similaire à celle qui consiste à justifier l'État, *elle n'est pas entièrement assimilable à celle-ci*. Cette nuance est importante dans la mesure où certains théoriciens semblent avoir été séduits par une approche similaire à celle défendue ici tout en proposant une forme d'application directe des principes et idéaux normatifs associés à l'État à l'organisation interne de l'entreprise⁴⁶. C'est notamment le cas de McMahon, mais aussi de Jeffrey Moriarty et Axel Gosseries, qui ont tous deux défendu la thèse selon laquelle l'entreprise devrait se plier aux mêmes exigences démocratiques que l'État. Cette application directe m'apparaît erronée et c'est pourquoi il me semble important de mentionner que la justification des firmes ne devrait pas être entièrement assimilable à la justification de l'État⁴⁷.

Deuxièmement, la « conduite des affaires » suppose un certain système social, économique et politique. Évidemment, la « conduite des affaires » renvoie à une activité économique qui se déroule en contexte de marchés. Il s'agit d'une activité humaine qui s'insère dans un mode d'organisation sociale et économique particulier : le capitalisme. L'analyse des pratiques des acteurs du monde des affaires est donc difficilement dissociable de l'analyse normative du système capitaliste et des diverses institutions qui ont marqué son évolution : la firme évidemment, mais aussi les marchés, les structures de propriété privée, l'État-providence, etc.

⁴⁶ Van Parijs (2003) nous met en garde contre une telle application directe.

⁴⁷ Évidemment, il s'agit de la thèse centrale de McMahon. Toutefois, il ne semble pas prendre au sérieux les différences significatives entre les États et les grandes firmes, se contentant d'affirmer que si les gouvernements sont les acteurs politiques paradigmatiques, les organisations non gouvernementales ne sont pas moins politiques. Cela est sans doute vrai, mais il faut alors poser la question de savoir s'il est possible de la penser à partir de la même « logique » normative. Voir aussi Moriarty (2005) et Gosseries (2004).

Troisièmement, la philosophie politique et sociale contemporaine a consacré une bonne partie de ses énergies à tenter de penser la cohabitation entre individus qui ne s'entendent pas sur une conception de la vie bonne. Elle cherche essentiellement à penser le « vivre ensemble » de personnes dont les vues sur les fins ultimes de l'existence divergent, des individus et groupes qui sont dans ce que les philosophes appellent un contexte de « désaccords raisonnables »⁴⁸. Il s'agit, il me semble, du principal défi que tente de relever la philosophie politique et sociale contemporaine. Or, il m'apparaît important de réaliser que ce défi devrait être pris plus au sérieux qu'il ne l'est dans notre tentative de penser les enjeux normatifs des pratiques du commerce. C'est manifestement le cas en ce qui concerne les demandes éthiques et sociales qui sont adressées au monde des affaires. Les conceptions que se font les citoyens d'une « entreprise socialement responsable » sont également susceptibles d'être la source de désaccords parfaitement raisonnables. Pourtant, cet aspect pluraliste des revendications éthiques et politiques de nos sociétés contemporaines est nettement sous-estimé dans les travaux en éthique des affaires.

Ces dernières remarques devraient suffire à mettre en lumière la nécessité d'une analyse, non seulement plus institutionnelle, mais plus politique des débats sur l'entreprise responsable. Car il est loin d'être évident que les différents promoteurs de l'idée de RSE proposent une articulation claire et précise des obligations éthiques qui devraient s'imposer aux entreprises. Les différents groupes qui font la promotion de la RSE font intervenir des valeurs sociales qui peuvent s'avérer extrêmement controversées après mure réflexion. Pensons notamment aux appels, de la part de groupes ultraconservateurs, au boycottage de Wal-Mart après que celui-ci ait amorcé la diffusion de l'excellent film *Brokeback Mountain*⁴⁹. Ou encore aux groupes qui ont qualifié ce même Wal-Mart « d'irresponsable » après que celui-ci eut décidé de souhaiter « joyeuses fêtes » à la place de « joyeux Noël » à ses clients lors de la période

⁴⁸ Pour une bonne idée du défi philosophique soulevé par la présence de désaccords raisonnables, voir l'article classique de Larmore (1994). En ce qui concerne l'importance de situer les débats éthiques dans leur contexte de « pluralisme raisonnable », on consultera Weinstock (2006).

⁴⁹ Voir <http://www.cbc.ca/arts/story/2006/04/06/brokeback-walmart-protest.html>

de fin d'année 2005. Pensons aussi aux fonds de placement « socialement responsables » qui refusent tout investissement dans des industries comme celle de l'armement militaire, de l'alcool ou de la fabrication de la pilule contraceptive⁵⁰.

Résultat? Derrière les discours sur l'entreprise responsable se cache bien souvent la promotion d'agendas politiques qui sont loin de faire l'unanimité. Les groupes conservateurs voudront lutter contre les effets de l'alcool sur la famille et s'attaqueront aux protagonistes de l'industrie alors que les groupes plus libéraux ou de gauche ne trouveront pas nécessairement là une lutte digne d'un grand intérêt⁵¹. Les groupes de gauche sont toutefois beaucoup plus enclins à lutter contre l'industrie de l'armement militaire, alors que d'autres défendront tout simplement la légitimité, pour une société, d'avoir une armée et donc la légitimité d'avoir des entreprises qui travaillent en collaboration avec elle.

Je l'avais évoqué précédemment, mais c'est ici que l'aspect politique des discours sur l'entreprise socialement plus responsable devient important. Ces discours sont à associer à un redéploiement des stratégies mises en branle par certains mouvements politiques, de la droite comme de la gauche. Si la droite, notamment conservatrice, a su utiliser les entreprises pour promouvoir les valeurs familiales, certains pans de la gauche ont consacré moins d'énergies aux activités des partis politiques ou des gouvernements, mais se sont plutôt concentrés sur l'entreprise elle-même⁵². Une théorie normative des pratiques du commerce devrait nous fournir des outils pour penser ces luttes politiques et conflits axiologiques.

J'aurai la chance de revenir sur ces aspects politiques et institutionnels qui devraient être au cœur de l'analyse normative des pratiques du commerce. Mais déjà, la présentation de ces trois arguments devrait nous permettre d'entrevoir de quelle façon le

⁵⁰ Voir Schwartz (2003) pour une discussion intéressante de la promotion d'agendas politique par le biais des pratiques d'investissements responsables.

⁵¹ Il n'est pas tellement difficile de trouver un certain puritanisme dans les discours sur l'entreprise responsable. Cela n'est sans doute pas étranger au rôle clé qu'ont su jouer certains groupes religieux dans le développement de la RSE avec l'utilisation de leur fond d'investissement.

⁵² Voir à ce propos, Norman (2005).

recours à une approche propre à la philosophie politique peut être utile afin de mettre de côté ce que j'ai appelé la thèse sceptique (dans ses deux versions). Tout d'abord, l'adoption d'une perspective propre à la philosophie politique permet de répondre aux partisans de la version « anti-capitaliste » de la thèse sceptique. Car comme je l'ai mentionné, le recours à la philosophie politique a pour objectif de contribuer à une analyse normative des pratiques du commerce qui est plus sensible au contexte politique ainsi qu'aux divers aménagements institutionnels qui constituent l'arrière-fond dans lequel ces pratiques s'insèrent. En somme, elle ne se contente pas seulement d'une analyse *interactionnelle*, mais procède également à une analyse *institutionnelle*. C'est pourquoi une telle approche ne peut tenir le système capitaliste et ses institutions pour acquis et se concentrer sur « l'agent » qu'est l'entreprise. Elle cherchera à savoir ce qui peut bien les justifier ou ce qui en justifierait une réforme (mineure ou majeure), à en saisir les avantages et limites, répondant ainsi aux craintes des partisans de la version que j'appelle « anti-capitaliste » de la thèse sceptique et leur crainte de voir l'éthique des affaires agir comme simple discours légitimant.

Par ailleurs, j'ai soutenu précédemment que la version « réaliste » de la thèse sceptique (présente chez Stark) ne touchait qu'en partie la cible. C'est ce que le recours à une philosophie politique permet de mettre en lumière. Car du point de vue que je propose, l'analyse normative des pratiques d'affaires ne peut avoir que pour seul objectif de fournir des recommandations pratiques aux dirigeants d'entreprise. Elle s'interrogera sur les institutions nécessaires aux pratiques du commerce et aux effets de celles-ci sur l'ensemble de la société, les relations entre le monde des affaires, les gouvernements et la société civile. Elle tentera de broser un portrait général du type d'aménagements institutionnels qui pourraient produire les résultats les plus désirables pour la société. Et elle tentera de le faire en utilisant des outils issus des théories de la démocratie, de l'autorité, de l'équité, du choix institutionnel, etc., ce qui dépasse largement la formulation de recommandations pratiques aux chefs d'entreprises. Rien de tout cela ne consiste à dire que l'analyse normative du monde des affaires devrait s'abstenir de fournir de tels « conseils pratiques » aux acteurs du monde des affaires.

Cela consiste tout simplement à dire que ce n'est manifestement pas son seul objectif, ce que présuppose le scepticisme de Stark.

Cette façon de répliquer au scepticisme starkien n'est pas sans conséquence. Au contraire, car la façon dont nous pensons les objectifs que devrait poursuivre l'analyse normative des pratiques d'affaires aura un impact sur les thèses normatives plus substantielles que nous mettrons de l'avant. Et ma réplique à Stark permet de mettre au jour le présupposé starkien sur *ce que devraient être les buts et objectifs de l'éthique du commerce*. Selon cette conception, très largement répandue, une théorie normative des pratiques des affaires a pour objectif d'aider les principaux dirigeants des entreprises, dont les activités ont un impact significatif sur la communauté, à développer une pratique et un discours éthique dans l'exercice quotidien de leur fonction⁵³. C'est ce qu'exprime Goodpaster dans sa description des divers stades du raisonnement moral en affaires, dont le stade ultime, le stade 3, est celui où les considérations éthiques ayant trait aux droits et la dignité de tous les acteurs font partie intégrante du processus de prises de décisions des dirigeants. L'objectif de l'éthique des affaires, soutient Goodpaster, est d'amener les dirigeants à ce stade ultime⁵⁴. Cela correspond d'ailleurs très bien avec l'idée même que se font les dirigeants d'entreprises, lorsque interrogés sur l'éthique dans les affaires. Ceux-ci réfèrent presque uniquement aux qualités morales des gestionnaires : intégrité, force de caractère, leadership et honnêteté⁵⁵.

C'est ce que Boatright, dans son importante allocution présidentielle à la Society for Business Ethics en 1999, désignait comme le « modèle du dirigeant éthique »⁵⁶. Selon ce modèle, que Boatright considérerait comme le modèle ayant le plus d'emprise sur la discipline de l'éthique des affaires, l'objectif de l'analyse normative des affaires

⁵³ On peut affirmer que cette conception est très largement répandue étant donné la réception extrêmement favorable de l'article de Stark.

⁵⁴ Goodpaster (1991) et (2007) en particulier le ch. 3. Selon Goodpaster, un niveau de conscience éthique supérieur est une réponse aux « pathologies » qui affectent nos institutions. Karakowski, Carroll et Bucholz (2004). Pour une version que je qualifierais de radicale du modèle du dirigeant éthique, voir aussi Pauchant et al. (2000). Moore (2005) est bien connu pour sa tentative de penser l'éthique des affaires à partir du type d'analyse propre à l'éthique des vertus de Alasdair MacIntyre. Voir MacIntyre (1997).

⁵⁵ Voir Thompson (2005) et aussi Campbell, Parker et Ten Bos (2006) pour une analyse très détaillée du recours au langage des vertus en éthique des affaires.

⁵⁶ Boatright (1999A). Pour une description similaire, voir Thompson (2005), p.301-302.

est d'imaginer le « portrait » du dirigeant éthique, celui capable d'évoluer avec succès dans ce que j'ai désigné plus haut comme un environnement normatif toujours plus exigeant. Penser la « responsabilité » des entreprises consiste donc, dans cette optique, à penser et promouvoir ce modèle du dirigeant éthique.

Évidemment, cet appel à la force de caractère moral des dirigeants d'entreprises n'est pas sans exercer beaucoup d'attrait pour qui se donne la peine de réfléchir sur l'éthique dans les affaires. On déplore régulièrement la déresponsabilisation causée par les structures complexes de nos organisations, notamment économiques. C'est d'ailleurs pourquoi Ambrose Bierce, dans son célèbre *Devil's Dictionary*, définissait l'entreprise comme un ingénieux outil institutionnel pour faire du profit en évacuant l'idée de responsabilité individuelle. C'est ce à quoi fait écho Alan Wolfe, théoriciens du droit et l'un des critiques les plus virulents de l'entreprise moderne, lorsqu'il considère celle-ci comme un outil que les êtres humains, qui ont des obligations morales, utilisent pour se réunir afin de se débarrasser de ces obligations. L'entreprise, poursuit Wolfe, est un mécanisme de transfert des responsabilités que les personnes humaines devraient normalement assumer, ajoutant même que si les chimpanzés pouvaient apprendre à compter, ils feraient d'aussi bons sinon meilleurs dirigeants que les êtres humains⁵⁷.

Comme le note Boatright, l'avantage du modèle du dirigeant éthique est de tenter de thématiser ces intuitions. Le modèle cible un problème et propose une solution. L'entreprise est trop souvent la source de maux sociaux parce que ceux qui en sont en la tête ne font que « s'insérer » dans leur rôle professionnel en laissant à la porte leur courage moral⁵⁸. À l'opposée, le dirigeant éthique est une personne morale « entière » capable d'assumer d'importantes responsabilités morales et non pas un simple chimpanzé comptant⁵⁹. Pour reprendre les propos de l'un des plus ardents défenseurs d'un modèle centré sur le caractère éthique des hauts gestionnaires, le monde des

⁵⁷ Voir Wolfe (1993). Boatright (1999A) discute ces exemples.

⁵⁸ On trouve évidemment plusieurs débats sur la question de savoir si un éthique de rôles tend à désengager les agents de certaines de leurs obligations morales les plus fondamentales. Pour une discussion extrêmement sophistiquée on consultera Applbaum (1999).

⁵⁹ Boatright (1999A). p. 586.

affaires tend à se déshumaniser, il faut l'humaniser à nouveau, ce que permet notamment la mobilisation du langage de l'éthique des vertus⁶⁰.

Toutefois, un tel modèle est insatisfaisant. Il souffre de plusieurs lacunes, car il n'est pas assez sensible aux aspects politiques et institutionnels que je viens d'évoquer et que j'aimerais clarifier ici. Premièrement, il met une emphase exagérée sur le caractère moral et vertueux de certains agents, dans ce cas-ci les hauts dirigeants d'entreprises. Le présupposé de base d'un tel modèle est que si les hauts dirigeants d'une organisation savent cultiver certaines vertus morales et développer leur caractère moral, c'est l'organisation dans son ensemble qui sera éthique. En somme, le dirigeant éthique mène à l'entreprise éthique. Bien sûr, il est difficile d'être « contre » le développement de vertus morales. Personne ne veut de chimpanzés comptant à la tête d'institutions aussi importantes que les firmes. Mais c'est le poids que nous devrions leur donner dans notre analyse normative qui est exagéré par les théoriciens qui sont inspirés par le modèle du dirigeant éthique. Tout d'abord parce que le développement d'une personnalité morale exemplaire n'est pas *suffisant* pour assurer le respect d'exigences éthiques liées à l'occupation d'un rôle ou d'une fonction au sein d'une institution. Plusieurs actions moralement condamnables ont été commises par des gestionnaires d'entreprises à la personnalité autrement exemplaire. Les hauts gestionnaires condamnés dans une célèbre affaire de fixation des prix dans l'industrie de l'équipement électrique aux États-Unis au début des années 80 étaient tous reconnus comme d'excellents pères de famille et des hommes d'affaires admirés⁶¹. Être une bonne personne n'est pas nécessairement la même chose qu'être une personne capable de respecter les exigences éthiques liées à certaines fonctions. Qui plus est, le développement d'une personnalité vertueuse n'est pas non plus une condition *nécessaire* à la satisfaction d'exigences morales de la part de gestionnaires d'entreprises ou tout autre agent occupant un rôle institutionnel. La façon dont nous structurons nos interactions sociales, en fournissant certains incitatifs à l'aide de mécanismes de sanctions et récompenses, compte pour beaucoup. Dans certains contextes

⁶⁰ Moore (2005A).

⁶¹ Thompson (2005) p. 302.

institutionnels, des personnes très vertueuses peuvent en fin de compte adopter des comportements ayant toutes sortes d'effets pervers et moralement déplorables. Et à l'inverse, dans d'autres contextes institutionnels, des personnes assez peu vertueuses (ou tout simplement « ordinaires ») seront amenées à accomplir régulièrement certaines actions tout à fait désirables moralement⁶². Chaque jour des millions de personnes « moralement ordinaires » s'abstiennent de voler ce qu'ils consomment, respectent assidûment le code de la route et font un très bon boulot dans le cadre de leur emploi. Enfin, plusieurs des vertus que nous célébrons dans les relations individuelles peuvent avoir des effets pervers dans un contexte institutionnel⁶³. La loyauté envers les amis et la famille est parfaitement louable dans nos relations individuelles, mais elle est une source importante de corruption et de favoritisme en contexte institutionnel. De même, gentillesse, douceur et générosité peuvent être parfaitement louable dans nos relations quotidiennes, mais parfois quelque peu inappropriées dans certaines relations institutionnelles, comme lorsqu'un dirigeant d'entreprise doit congédier un employé ou lorsqu'un policier doit appréhender un suspect. En somme, la vertu individuelle ne peut pas être simplement « transposée » en contexte institutionnel sans prise en compte des exigences fonctionnelles de l'institution⁶⁴.

Deuxièmement, le modèle du dirigeant éthique se donne comme principal objet d'analyse les comportements des principaux hauts dirigeants de grandes entreprises, ce qui peut s'avérer problématique après mûre réflexion. En considérant que l'examen des responsabilités des entreprises consiste en l'examen des responsabilités de ses hauts dirigeants, il tend à réduire l'entreprise à son équipe de direction. Toutefois, cela consiste à nier la complexité de ces petites « communautés politiques » que sont les entreprises, notamment dans leur nature bureaucratique. Comme le note Boatright, la plupart des acteurs du monde des affaires sont des Indiens et non pas des Chefs. Les firmes sont composées de parfois des milliers d'acteurs qui sont très éloignés des postes de haute direction et du conseil d'administration et sont organisées selon des structures

⁶² Sur la surestimation de l'importance de la personnalité vertueuse ou du caractère moral, je m'inspire de Thompson (2005), p.301-305.

⁶³ Voir encore une fois Thompson (2005), p. 303.

⁶⁴ Weinstock (2006).

plus ou moins hiérarchiques très complexes⁶⁵. Et les acteurs du monde des affaires, ce sont aussi des ONG, des consommateurs, des syndicats, des organisations industrielles, des organisations intergouvernementales ou internationales, des institutions d'enseignements (notamment universitaires), des gouvernements et leurs citoyens. Notre analyse normative des pratiques des affaires ne peut en faire abstraction. Elle doit être capable de donner un sens à leurs demandes et intérêts, comprendre leurs rôles et responsabilités, thématiser les relations qui les unissent, et ce, *en ne focalisant pas uniquement sur le genre de défis éthiques que cette complexité pose pour les hauts dirigeants*.

Troisièmement, et peut-être plus fondamentalement, la focalisation sur les comportements éthiques des hauts dirigeants ne donne qu'une idée très vague de l'importance de l'institution du marché et de ses modalités de fonctionnement. Celle-ci est une institution d'un type bien particulier, de type *adversatif*, pour reprendre le langage d'Applbaum, c'est-à-dire une institution qui tente de canaliser les conflits entre acteurs qui entrent, non pas en coopération, mais en compétition les uns contre les autres⁶⁶. Une telle institution vise à produire des effets bénéfiques sur la société en coordonnant, telle une main « invisible », les efforts d'acteurs compétitifs recherchant leur propre intérêt. Évidemment, une telle défense normative de l'institution du marché suppose des marchés qui sont efficaces et une régulation gouvernementale efficace. Or, bon nombre des problèmes normatifs les plus importants dans la conduite des affaires surgissent à cause d'échecs des marchés ou d'échecs sociopolitiques à contrôler et réguler adéquatement ceux-ci. C'est ce que n'arrive pas à mettre en lumière le modèle du dirigeant éthique. Bien sûr, les théoriciens inspirés par un tel modèle ne sont pas à cours d'exemples qui ont eu impact considérable sur la réflexion normative sur le monde des affaires. On pourra s'inspirer des cas de Robert Haas alors qu'il était à la tête de Levi's, de James Burke de Johnson and Johnson, Jean-Pierre Léger des Rôtisseries St-Hubert, Anita Roddick de The Bodyshop ou encore Roy Vagelos de Merck et utiliser les repoussoirs que sont Kenneth Lay, Conrad Black et Vincent Lacroix. Ces

⁶⁵ Boatright (1999A) p. 585.

⁶⁶ Applbaum (1999).

histoires sont sans aucun doute riches d'enseignements et *elles doivent être racontées*. Mais en insistant principalement sur le caractère moral des dirigeants et chefs d'entreprises, le modèle du dirigeant éthique omet le contexte de marché dans lequel s'insèrent les pratiques d'affaires ainsi que l'ampleur des défis éthiques qui y surgissent. Car le cours « normal » de marchés qui fonctionnent relativement bien, appuyés par une régulation gouvernementale efficace ainsi qu'une « surveillance sociale », exige déjà la suppression d'un nombre impressionnant d'actes moralement répréhensibles ou douteux. C'est ce que néglige la mise à l'avant d'exemples de « leadership éthique » ou de « courage moral ».

Ceci étant dit, un défenseur du modèle du dirigeant éthique pourrait me reprocher de traiter avec un certain dédain la tâche consistant à formuler des recommandations pratiques aux dirigeants d'entreprises et de négliger par le fait même l'importance de bien comprendre le monde des affaires. On pourrait en fait me reprocher, comme le ferait Kaler, de me baser sur une distinction trop radicale entre la « théorie » normative et la « réalité » de la pratique des affaires, supposant ainsi une totale *indépendance* épistémologique de la première sur la deuxième⁶⁷. C'est justement ce que refuseraient de faire les tenants du modèle du dirigeant éthique en postulant au contraire une *dépendance* épistémologique entre la théorie normative et la vie quotidienne des chefs d'entreprises. Cette mise à l'avant de la thèse de la dépendance épistémologique constituerait, comme le croit Kaler, la force majeure du modèle du dirigeant éthique⁶⁸.

Bien sûr, j'ai soutenu qu'une théorie normative des pratiques d'affaires n'avait pas pour seul objectif d'aider les praticiens que sont les dirigeants d'entreprises. Une telle théorie devrait même fournir des outils servant parfois à critiquer ceux-ci. Cependant, ma critique du modèle du dirigeant éthique ne repose pas sur la thèse de l'indépendance épistémologique contre laquelle Kaler nous met en garde. Elle ne consiste pas à dire qu'une théorie normative des pratiques d'affaires n'a pas à se soucier

⁶⁷ Kaler (2000).

⁶⁸ Kaler (2000). Kaler discute l'opposition entre le « modèle managérial » et un « modèle politique ».

du tout de sa réception par les « praticiens » puisqu'il s'agirait de deux sphères complètement indépendantes. En somme, ma critique ne consiste pas à dire que l'eau peut être de très grande qualité même si les chevaux n'en boivent pas. Elle consiste plutôt à dire que le modèle du dirigeant éthique souffre d'importantes lacunes qui en font, ironiquement, un modèle qui n'est pas assez « réaliste », au sens où il échoue à prendre au sérieux certaines des modalités institutionnelles des pratiques des affaires que devraient examiner une théorie normative du commerce.

Il importe dans ce cas de noter qu'il existe une alternative plus crédible au modèle du dirigeant éthique. Selon un modèle que je qualifierai de « politique »⁶⁹, l'objectif poursuivi par l'analyse normative des pratiques des affaires ne devrait pas être uniquement de conseiller les dirigeants d'entreprises, mais plutôt de penser les modalités institutionnelles, sociales, culturelles et politiques nécessaires au bon fonctionnement des marchés. L'idée générale est que l'objet de base d'analyse n'est pas le dirigeant d'entreprise, mais l'institution du marché. En somme, il s'agit moins d'imaginer la figure du « dirigeant éthique » que de penser les configurations de « marchés éthiques ». C'est cet objectif que devrait poursuivre une théorie visant à expliciter les responsabilités, vertus, obligations, droits, etc. des entreprises et gens d'affaires comme *acteurs des marchés*.

C'est cette alternative qui est au cœur de cette thèse. L'objectif principal de cette thèse est de défendre cette alternative et d'en montrer les implications sur la façon de penser les responsabilités des entreprises⁷⁰. Car, je le répète, la façon dont nous pensons les objectifs ou les fins de l'analyse normative des pratiques d'affaires (ce qu'elle devrait chercher à faire) aura un impact sur les thèses normatives plus substantielles que nous mettrons de l'avant, notamment en ce qui concerne la façon dont nous devrions penser les responsabilités des entreprises. Un théoricien inspiré par les objectifs

⁶⁹ Boatright parlait d'un « Moral Market Model » en opposition au « Moral Manager Model ». Je le qualifie de politique pour attirer clairement notre attention sur l'ensemble de modalités institutionnelles de la vie d'une économie de marchés ainsi que sur la pluralité des acteurs impliqués.

⁷⁰ Comme le note Boatright, un tel modèle est à un stade peu avancé de développement. Dans son importante allocution Boatright proposait un agenda de recherche plutôt qu'un modèle très élaboré. Je pourrais situer cette recherche en disant qu'elle vise à poursuivre cet agenda, à poursuivre dans la voie tracée par Boatright.

généraux du modèle du dirigeant éthique tendra à défendre certaines thèses qu'un défenseur du modèle plus « politique » que j'ai en tête sera plus enclin à rejeter, et vice-versa.

Si j'ai raison, la proposition d'un modèle alternatif aura des implications très intéressantes, car une très grande proportion de théoriciens de l'éthique des affaires, et par conséquent leurs approches théoriques et leurs conceptions des responsabilités des entreprises, me semble être sous l'emprise du modèle du dirigeant éthique⁷¹. Dans ce cas, l'adoption d'un autre modèle risque de remettre en questions certaines des thèses ou cadres normatifs les plus fréquemment discutés et défendus. Cela deviendra apparent au deuxième chapitre alors que je discuterai les obligations des entreprises d'aller « au-delà de la régulation » et au troisième chapitre alors que j'examinerai la pertinence de la théorie des parties prenantes.

Le réveil des philosophes politiques

Après avoir tenté de brosser le portrait de l'évolution du discours sur l'entreprise « responsable », j'ai plaidé pour une compréhension plus « politique » de ce discours, exposant ainsi les bases du type d'approche qui me guidera dans les prochains chapitres. Il y a des questions normatives absolument fascinantes soulevées par les pratiques du commerce. Ces questions concernent évidemment les obligations des dirigeants d'entreprises, mais également les rôles et responsabilités que devraient assumer d'immenses organisations économiques dans une société, les demandes légitimes qu'une société démocratique peut formuler à l'endroit de la communauté des affaires, la justification et la critique des systèmes d'autorité dans les organisations économiques, la façon dont les acteurs économiques comme les entreprises interagissent avec l'ensemble

⁷¹ C'est pourquoi Boatright se demandait si « l'éthique des affaires » ne reposait pas sur une erreur. Évidemment, il ne suggérait pas par là que nous devrions nous débarrasser de l'éthique des affaires. Il cherchait à montrer que l'approche *dominante* en éthique des affaires est celle inspirée par le modèle du dirigeant éthique, pour la contester ensuite.

de la société, leurs interactions au sein des marchés, les gouvernements, la société civile, etc.

C'est pour ces raisons que j'ai mis de l'avant un modèle qui s'inspirerait du type d'approche institutionnelle propre à la philosophie politique. Or, cela devrait d'ailleurs inciter les philosophes politiques à s'y intéresser davantage. Car si la philosophie politique peut être utile pour l'analyse normative du monde des affaires, il serait également utile que les philosophes politiques s'intéressent davantage au monde des affaires. Toutefois, ce n'est manifestement pas le cas. Il faut bien admettre que les critiques constantes dirigées vers les entreprises et émanant de la « société civile » ainsi que le développement du langage de la RSE ou de l'idée de « firme orientée vers les parties prenantes » n'ont pas eu un impact significatif sur les recherches menées par les philosophes politiques. Plusieurs philosophes ont manifesté une certaine incrédulité, si ce n'est un dédain, à l'endroit de l'idée même « d'éthique des affaires » ou encore de « responsabilité sociale des entreprises »⁷². D'ailleurs, les trois plus grandes publications centrées sur l'analyse normative des interactions sociales (*Ethics*, *Journal of Political Philosophy* et *Philosophy and Public Affairs*) ignorent pratiquement les questions normatives liées aux pratiques des entreprises et du commerce en général.

Cet aspect de la discussion vaut la peine d'être noté. Les philosophes politiques n'ont tout simplement pas voulu se pencher de façon sérieuse sur les défis normatifs soulevés par les pratiques et institutions du commerce. Si la firme a longtemps été une « boîte noire » pour les économistes, elle le demeure pour les philosophes politiques. En fait, le problème n'est pas tant que la boîte soit « noire », c'est qu'il ne semble tout simplement pas y avoir de boîte pour les philosophes politiques.

Ainsi, d'un côté, les théoriciens de l'éthique des affaires ont accordé peu d'attention aux approches développées par les philosophes politiques. Ils ont eu tendance à négliger les aspects institutionnels et éminemment politiques des débats sur

⁷² À ce propos, j'ai déjà mentionné l'exemple de Philippe Van Parijs (1991). Pour ses « confessions », voir Van Parijs (2005).

l'entreprise responsable. D'un autre côté, les philosophes politiques ont parfois négligé le besoin d'une analyse minutieuse du monde des affaires. Si plusieurs philosophes politiques, au cours des dernières années, ont réfléchi aux critères nécessaires pour déterminer les responsabilités d'un État à l'égard de ses citoyens ou ceux des autres États, peu d'entre eux se sont penchés sur les façons de déterminer et clarifier les rôles et responsabilités des entreprises.

Peut-être est-ce que les philosophes sont inconfortables face à l'étonnante résistance du monde des affaires aux grandes théories. Il semble en effet que les praticiens du monde des affaires soient bien plus à l'aise avec les « gourous » de la gestion et les « recettes » du succès en 13 étapes qu'avec la propension du philosophe politique à élaborer de grandes théories ou des modèles généraux d'organisations des sociétés. Peut-être est-ce aussi, comme le note Sorell, la tendance des philosophes à traiter le monde des affaires avec un certain dédain⁷³. Quoi qu'il en soit, il semble que les philosophes politiques et sociaux n'aient pas été particulièrement charmés par ce type d'investigation.

Cette négligence est à la fois regrettable et surprenante. Elle est regrettable en raison de l'importance des entreprises comme institution dominante de nos sociétés. Dans leur fascinante histoire de cette forme d'organisation économique que nous appelons « entreprise », John Micklethwait et Adrian Wooldridge affirment que Hegel, Marx et Staline se sont tous trompés dans leur façon de décrire et prédire l'évolution du monde moderne. N'en déplaise à ces canons de l'Histoire, l'institution dominante des sociétés modernes n'est pas l'État, la Communauté ou le Parti, mais bien cet acteur du marché qu'est *l'entreprise*⁷⁴. Bien sûr, il serait difficile de vérifier la validité des propos de Micklethwait et Wooldridge. Comment peut-on « calculer » avec exactitude l'importance de l'entreprise dans le monde moderne et la comparer avec celle de l'État? Cela semble difficile. Et la firme n'est pas une institution isolée, mais située dans un contexte de marchés bien souvent hautement régulé. De toute façon, il s'agit d'une

⁷³ Sorell (2005), p. 23.

⁷⁴ John Micklethwait et Adrian Wooldridge (2003). Dans ce cas, on pourrait se demander si Micklethwait et Wooldridge ne devraient pas en conclure que l'institution dominante du monde moderne est le marché.

thèse très radicale aux accents provocateurs. Toutefois, les propos des deux auteurs ont le mérite d'attirer notre attention sur une institution qui a eu un impact significatif sur le monde moderne et qui devrait attirer l'attention de ceux d'entre nous qui s'adonnent à la philosophie sociale et politique. Si Micklethwait et Wooldridge n'ont même que très partiellement raison, alors les philosophes politiques ont manifestement échoué à prendre en considération, dans leur analyse du monde politique moderne, l'une de ses institutions les plus importantes. Leur « radar philosophique » semble avoir fait défaut.

Par ailleurs, cette négligence est également surprenante dans la mesure où l'un des projets les plus ambitieux de la théorie politique normative contemporaine est de penser la gestion ou la « gouvernance » du capitalisme mondialisé. Les débats philosophiques sur l'affrontement entre capitalisme et communisme s'étant pour le moins atténués, les philosophes politiques et sociaux s'attèlent maintenant à penser la gouvernance de la mondialisation économique menée par les forces capitalistes. Et parmi les auteurs participant à ce projet, plusieurs mentionnent l'importance accrue des entreprises et de toute une gamme d'acteurs autres que les États. Une lecture attentive de la littérature dans ce domaine montre d'ailleurs que nombreux sont les appels à la défense d'une approche centrée sur la « pluralité des agents » dans notre évaluation normative de problèmes contemporains aussi cruciaux que le respect des droits de l'homme, le développement et la gestion des problèmes environnementaux⁷⁵. En fait, plusieurs auteurs s'intéressant de façon générale à la mondialisation ont reconnu les faiblesses d'un paradigme presque exclusivement centré sur les États comme acteurs principaux de la scène mondiale, affirmant même parfois que ceux-ci sont affaiblis par l'émergence de « nouveaux acteurs privés »⁷⁶.

Ainsi, le développement de nouveaux modèles en théorie politique à la lumière du développement du capitalisme mondialisé devrait nous inciter à pousser la réflexion sur les acteurs non étatiques comme les acteurs du marché que sont les entreprises, leurs rôles, responsabilités et capacités comme agents, leur « psychologie morale » ainsi que

⁷⁵ Voir O'Neill (2005).

⁷⁶ Parmi les travaux à ranger sous cette rubrique, pensons ici à Held (1995). Pour un survol de ces théories, voir Néron (2005).

leur insertion au sein de nouvelles formes de « gouvernance ». Ce ne fut toutefois pas le cas. Pour le dire autrement, on a bien souvent *constaté* l'importance accrue d'acteurs non étatiques comme les entreprises sur les sociétés nationales et la politique globale, mais on a rarement tenté de conceptualiser leurs rôles, fonctions et responsabilités comme *agents institutionnels* au sein des sociétés, à l'échelle domestique et internationale⁷⁷. À propos des développements de la théorie politique contemporaine, John Ruggie remarque avec justesse que :

« The place of non-state actors and movements remains poorly understood in the mainstream literature, largely because they tend to be viewed, implicitly if not explicitly, through the lenses of an “institutional substitutability” premise. That is to say, if other institutional forms at the international level do not have the potential to replace the territorial state they tend to be regarded as unworthy of serious consideration: interesting in practice, but not in theory. »⁷⁸

Ce que nous dit aussi Ruggie, c'est que les tentatives de gérer le capitalisme mondialisé laissent entrevoir des configurations politiques qui ne sont pas analogues à un État mondial et qui regroupent un ensemble d'acteurs autres que les États et qui sont amenés à travailler en collaboration. Et le monde des affaires et des entreprises joue un rôle clé dans ces réseaux complexes de gouvernance qui le mettent en interaction avec ONG, organisations internationales, syndicats, etc. La philosophie politique, si elle veut penser la gestion du capitalisme contemporain, doit être capable d'en appréhender les différents acteurs, y compris le monde des affaires.

Ce qu'il faut aussi noter est que la théorie politique normative a tendance à négliger les organisations en général dans son analyse du monde politique⁷⁹. Elle tend à centrer son analyse sur ce que Rawls nomme la « structure de base » de la société, c'est-à-dire « la façon dont les institutions sociales les plus importantes répartissent les droits

⁷⁷ Il est intéressant de remarquer que, reprenant l'idée rawlsienne d'une « structure de base », Allan Buchanan soutient que la structure de base *globale* se caractérise notamment par la présence d'acteurs privés extrêmement puissants dont le champ d'action est clairement transnational. Buchanan (2000), p.705-706.

⁷⁸ Ruggie (2003A), p. 104.

⁷⁹ Voir à ce sujet l'analyse de Mark Bovens (1994).

et les devoirs fondamentaux et déterminent la répartition des avantages tirés de la coopération sociale »⁸⁰. Ce faisant, elle est moins portée à réfléchir sérieusement sur les « agents institutionnels » qui composent cette structure de base : entreprises, partis politiques, municipalités, églises, ONG, universités, familles, médias, organisations industrielles, syndicats, etc. Nous vivons pourtant dans un monde d'organisations. Notre vie quotidienne se compose en grande partie de contacts constants avec des organisations, notamment économiques. Nous nous procurons évidemment toute une gamme de produits et services grâce à elles, ce qui fait que les organisations comme les firmes jouent un rôle clé dans le bien-être matériel de nos sociétés. Mais cela n'est pas tout. Plusieurs d'entre nous passent une partie de leur vie au sein de telles organisations, nous nous associons à elles et y formons des liens. Bref, elles sont porteuses de sens, car elles occupent une place centrale dans la vie de plusieurs d'entre nous.

Ainsi, autant les théoriciens de l'éthique des affaires gagneraient à s'intéresser aux outils développés par les philosophes politiques, autant ceux-ci gagneraient à s'intéresser davantage aux questions normatives soulevées par les pratiques et institutions du commerce, celles-ci étant après tout des composantes fondamentales des sociétés modernes. En conséquence, lorsque je soutiens la pertinence du recours à une approche inspirée de la philosophie politique, j'affirme deux choses. Premièrement, qu'il peut être utile, pour l'analyse normative du monde des affaires, d'adopter une perspective propre à la philosophie politique. Deuxièmement, que la philosophie politique elle-même peut s'en trouver enrichie.

Quelques précautions

Ceci étant dit, on pourrait évidemment me reprocher d'aller un peu vite en affaire. Il y a d'ailleurs toute une littérature académique sur la pertinence de concevoir, comme je propose de le faire, les problèmes normatifs caractérisant le monde des

⁸⁰ Rawls, (1997), p. 33. Voir Kuper (2004) pour un exposé de la négligence des organisations dans la philosophie politique.

affaires avec un regard qui ressemble un peu plus à celui du philosophe politique⁸¹. Si, dans un article récent, Jeffrey Moriarty défend la pertinence des théories politiques normatives pour penser les rôles et responsabilités des entreprises ainsi que l'organisation interne de celle-ci, cette position est fortement critiquée notamment par Margolis et Philips⁸². Ceux-ci croient que l'adoption d'une approche inspirée de la philosophie politique n'est pas justifiée et qu'elle risque de nous faire errer dans notre tentative d'évaluer normativement les pratiques d'affaires. Le recours à la philosophie politique pour penser les enjeux normatifs des pratiques du commerce ne fait donc pas l'unanimité. Après tout, il s'agit d'évaluer la pertinence de différents cadres normatifs pour penser les responsabilités d'organisations qui sont des acteurs du marché, donc d'acteurs *économiques*. On pourrait me reprocher de négliger l'importance d'une certaine division du travail intellectuel entre différentes « sphères ».

En examinant les grandes lignes de ce débat, je tenterai de montrer que ce n'est pas le cas. En fait, je tenterai de montrer que ce que ce débat a fait surgir c'est tout d'abord l'importance du type d'approche que je propose et ensuite la nécessité pour la philosophie politique de tenter de mieux appréhender le monde des affaires comme objet de réflexion.

Pour critiquer la pertinence d'une approche inspirée de la philosophie politique, on fait habituellement valoir un argument qui repose essentiellement sur les différences importantes, et jugées significatives du point de vue de l'analyse normative, entre les États et les organisations économiques que sont les entreprises. Il s'agit de deux entités différentes qui demandent donc des investigations et des méthodes différentes. C'est qu'il y a, poursuit l'argument, des différences importantes entre les États et les

⁸¹ Principalement dans le *Journal of Business Ethics* et le *Business Ethics Quarterly*. On trouvera toutefois des remarques très pertinentes chez Kuper (2004) et (2005), qui déplore le manque d'intérêt des philosophes politiques pour le monde des affaires comme objet de réflexion.

⁸² Pour une défense du recours à la philosophie politique, voir Moriarty (2005). Voir Margolis et Philips (1999) pour une critique. Kaler (2000) me paraît plus nuancé.

entreprises. Il serait donc erroné de vouloir importer les outils de philosophie politique pour traiter les problèmes propres au monde des affaires⁸³.

Il vaut la peine de noter le caractère éminemment rawlsien de cette stratégie argumentative. Celle-ci fait écho à la différence que fait Rawls entre une société (bien ordonnée) et une communauté ou une association. Selon lui, le point de départ d'une théorie de la justice politique est qu'une société n'est ni une communauté ni une association⁸⁴. C'est pourquoi, dans *Théorie de la justice*, il nous met en garde contre une application des principes de justice à toutes sortes d'objets autres que la structure de base de la société. Pour lui, et c'est un aspect crucial de sa théorie de la justice, des objets différents nécessitent une réflexion normative différente. Par exemple, nous dit Rawls, il n'y aurait aucun sens à vouloir appliquer le principe de différence à l'organisation interne d'une université. Une théorie de la justice politique a pour objet, nous dit Rawls, la structure de base de la société. Elle ne peut donc être appliquée à toutes les sphères de la vie sociale, politique et économique. C'est pourquoi une telle théorie ne saurait nous être utile pour penser les enjeux normatifs propres à des organisations comme les entreprises, les universités, les ONG ou encore les églises. Notre réflexion normative doit prendre en considération les fonctions et objectifs de ces associations (faire du profit, produire du savoir, regrouper et diffuser des artistes, lutter pour l'avancement d'une cause politique, etc.) afin de pouvoir déterminer, d'un point de vue normatif, leurs droits et obligations spécifiques.

Selon cette stratégie argumentative, il y a donc des différences importantes entre les États et les entreprises, qui sont au nombre de trois. La première différence concerne l'aspect volontaire de l'appartenance à une organisation et l'aspect involontaire de l'appartenance à une société. La liberté de quitter un groupe ou de réviser son appartenance à celui-ci (*exit*) n'est manifestement pas la même dans le cas d'une organisation économique que dans le cas de l'appartenance à un État particulier.

⁸³ Pour Margolis et Philips, « these differences indicate how political philosophy and the problems it must address are markedly incongruous with business ethics and the problems it must address ».

⁸⁴ Cette idée, bien que présente dans *Théorie de la justice*, est articulée plus en profondeur dans *Libéralisme politique*, p.67-70.

Margolis et Philips insistent sur ce point en faisant remarquer que « the possibility of exit is constitutive of organizational membership, just as its impossibility is constitutive of societal membership »⁸⁵.

La seconde différence renvoie aux objectifs et buts des organisations. Une société organisée autour d'un État n'a pas d'objectif ou de but précis. Ce qui n'est pas le cas pour les entreprises. Ce sont des organisations économiques qui ont pour but d'engendrer des profits par la production de biens et services. Contrairement aux États, elles ont une conception substantielle du « bien ». En tant qu'organisations, elles peuvent également se donner toute une gamme d'objectifs différents : divertir les gens (Disney), alléger la souffrance et la douleur (Johnson and Johnson), fournir de l'information de qualité (New York Times), etc. Les membres d'une entreprise se rassemblent autour de ces objectifs et ceux-ci sont bien souvent cœur de la culture organisationnelle de l'entreprise. Toutefois, on ne peut en dire autant d'une société dans son ensemble. Un État ne peut et ne *doit* pas s'engager dans la réalisation de ce type d'objectifs, puisque cela reviendrait à promouvoir une conception substantielle du bien. Comme le dit Rawls, « une société n'a pas de buts ou d'objectifs ultimes au sens où une personne ou une organisation peuvent en avoir »⁸⁶.

On notera que, d'un point de vue libéral, cette distinction normative entre société et association est justifiée à partir d'une double posture. Tout d'abord, une posture « associative », qui consiste à affirmer la place centrale à la liberté d'association entre individus. Ensuite, une posture « antiperfectionniste », qui consiste à mettre l'accent sur l'idée selon laquelle l'État n'a pas à se doter d'une conception substantielle du bien, ce que les associations peuvent légitimement faire en se fixant des objectifs clairs, des buts à poursuivre.

La troisième différence concerne l'évaluation de la contribution des membres d'une organisation en comparaison avec celle que nous faisons des citoyens d'un État.

⁸⁵ Joshua Margolis et Robert Philips (1999), p.623.

⁸⁶ Rawls (1993), p.68.

Nous n'évaluons pas de la même façon la contribution des membres d'une organisation à la réalisation des objectifs de celle-ci (dans le cas qui nous intéresse, les employés d'une entreprise et les citoyens d'un État). C'est que dans un contexte de désaccords raisonnables, il n'y a pas de critère facilement reconnaissable par tous pour évaluer la contribution d'un citoyen à sa société. Les théoriciens de la citoyenneté se sont continuellement heurtés à cette difficulté et n'ont pu que formuler des critères minimaux de la bonne citoyenneté. L'évaluation de la contribution des individus à un projet collectif est beaucoup plus aisée dans une organisation comme une entreprise : la contribution d'un membre peut-être évaluée en fonction de sa participation à la réalisation des objectifs clairement définis de l'organisation. Pour le dire grossièrement, contrairement aux États, les entreprises sont d'immenses méritocraties et il est très bien qu'il en soit ainsi.

Que penser de cette stratégie argumentative? L'une des façons de répliquer à cet argument est de tenter de minimiser l'ampleur de ces trois différences entre les organisations et les États. On pourrait, dans cette optique, faire remarquer qu'il y a bel et bien des différences entre ces deux entités, mais que celles-ci sont principalement une question de degré. Il serait dans cette optique faux de vouloir faire une distinction radicale entre les lieux de pouvoirs politiques et les lieux d'échanges économiques⁸⁷. Par exemple, on pourrait faire valoir que cette stratégie argumentative surestime l'impossibilité de sortie d'un État tout en sous-estimant les difficultés liées à la sortie d'une organisation. Autrement dit, on pourrait faire valoir que, après mure réflexion, la dichotomie entre État/involontaire et Entreprise/volontaire n'est pas si évidente. Car il est effectivement possible de quitter un État. Des milliers de personnes le font chaque année. Bien sûr, cela peut constituer une expérience éprouvante et déchirante. Toutefois, à l'inverse, peut-être avons-nous tendance à négliger la difficulté pour un individu de quitter une entreprise. Pour un travailleur, quitter une entreprise signifie bien souvent se lancer à la recherche d'un autre emploi, perdre son ancienneté, perdre un régime de retraite stable ainsi que des liens d'appartenance et d'amitié. Le caractère volontaire de l'association à une entreprise ne va donc pas de soi. C'est ce qu'on fait remarquer

⁸⁷ Voir Fleurbaey (2006).

plusieurs auteurs dans ces débats. Évidemment, pour les philosophes marxistes les plus radicaux, l'association à une entreprise ne peut jamais être volontaire. D'autres mentionneront que ces considérations devraient nous conduire à défendre une forme quelconque de « démocratisation » des entreprises.

On pourrait aussi faire valoir, comme le faisait Walzer, que l'analogie État/entreprise n'est pas tout à fait adéquate et que l'entreprise est plutôt analogue à la ville⁸⁸. Comme les firmes, les villes sont créées par l'esprit d'initiative et la prise de risque et elles aussi recrutent et retiennent leurs citoyens, qui sont libres d'y venir ou de la quitter, en leur offrant un endroit agréable où vivre. Qui plus est, elles ressemblent à des firmes comme lieu de coopération et de prise de décision collective.

Les différences entre les firmes et les lieux de pouvoir politique ne sont donc peut-être pas si grandes qu'on peut le croire. En ce sens, il semblerait tout à fait adéquat d'adopter une approche plus politique pour penser les questions d'éthique des affaires. Toutefois, il existe une certaine confusion dans ces débats sur l'éthique des affaires et la philosophie politique. L'argument insistant sur les différences entre les États et les entreprises ne permet pas de justifier un rejet d'une analyse plus politique et institutionnelle des enjeux normatifs des pratiques du commerce. Il ne fait que justifier la thèse selon laquelle il faut jeter un regard normatif différent sur différentes institutions. Il contribue même à donner un exemple du type de raisonnement qui pourrait s'avérer fructueux. En fait, la stratégie argumentative tout juste examinée ne permet pas de rejeter le type d'approche plus politique que j'ai tenté de défendre pour l'analyse normative des pratiques d'affaires, elle montre l'importance pour la philosophie politique et sociale de montrer de quelle façon elle peut appréhender, non seulement l'État et la « structure de base de la société », mais aussi les « agents institutionnels » comme la firme et les acteurs du marché, la ville, les églises, les ONG, etc.⁸⁹

⁸⁸ Walzer (1970).

⁸⁹ Green (2005) et Kuper (2005). D'ailleurs, c'est exactement ce que néglige un des défenseurs de l'éthique des affaires comme philosophie politique comme Moriarty. Par exemple, il ne voit pas en quoi nous devrions abandonner la défense d'idéaux démocratiques lorsque vient le temps de penser

Il me semble judicieux de résister à la tentation de procéder à une simple application des standards de la démocratie délibérative ou encore du principe de différence rawlsien pour penser la structure de la firme. Je tenterai de montrer tout au long de cette recherche que l'adoption d'une approche « politique » a certains avantages (plus grande sensibilité au contexte institutionnel des débats sur la RSE) et qu'elle a des conséquences importantes en ce qui concerne notre façon de penser les obligations des acteurs du commerce, mais il ne s'agit pas nécessairement de la justification de l'application d'un principe de différence (par exemple) à l'organisation de la firme. Toutefois, de telles tentatives font ressortir un certain besoin de penser cet « objet » qu'est l'entreprise et ainsi que les défis posés par l'acceptation générale du marché.

Analyse institutionnelle et « responsabilité »

La promotion de l'agenda de la RSE, si elle est de prime abord séduisante, n'est évidemment pas sans ambiguïté. La délocalisation d'ateliers de productions vers des pays en développement est-elle responsable? Devrions-nous considérer Wal-Mart comme une entreprise responsable parce qu'elle réussit à fournir des biens peu coûteux aux consommateurs? Devrait-il plutôt être blâmé parce qu'il offre des salaires très peu

normativement les structures organisationnelles des entreprises (ce qui pourrait éventuellement avoir des conséquences intéressantes en ce qui concerne la gouvernance des entreprises, thème qui sera examiné au chapitre 3). Mais l'erreur de Moriarty et autres est de confondre la philosophie politique comme *méthodologie*, et la philosophie politique comme *contenu normatif*. On peut comprendre cette distinction cruciale de la façon suivante : *La philosophie politique comme méthode* : la philosophie politique est une méthode d'analyse normative caractérisée par l'attention particulière qu'elle accorde à toute la gamme des *institutions* qui structurent la vie dans la *cité* . *La philosophie politique comme contenu normatif* : la philosophie politique du dernier siècle a articulé un certain nombre de thèses normatives portant sur l'État : principes démocratiques, respects des droits individuels etc... L'erreur de Moriarty et autres est de confondre (1) et (2). Clairement, lorsqu'il parle de la pertinence de la philosophie politique pour l'éthique des affaires, il suggère que le contenu normatif de la première se substitue à celui de la seconde. C'est une erreur qui est regrettable. L'idée selon laquelle il peut être utile de concevoir l'analyse normative du monde des affaires comme une branche de la philosophie politique ne devrait pas nécessairement nous conduire à défendre un ensemble de thèses normatives particulières. Cela ne devrait pas *nécessairement* nous conduire à défendre, par exemple, la démocratisation de l'entreprise ou encore l'application du principe de différence rawlsien à celle-ci.

attrayants à ses employés et nuit aux marchands locaux? Un acteur clé de l'industrie pétrolière comme BP doit-il être louangé parce qu'il reconnaît le problème du changement climatique?

Tout d'abord, l'aspect multidimensionnel déjà invoqué du discours de la RSE rend la formulation de réponses à ces questions très ardues. Ensuite, l'aspect éminemment institutionnel et politique de cette « responsabilité sociale » nous complique drôlement les choses. Nos interactions sociales, politiques et économiques sont structurées pas des réseaux complexes d'institutions qui produisent certains bénéfices ou coûts sociaux, fournissent certains incitatifs, etc. Cette complexité institutionnelle rend plus ambiguë la façon dont on peut penser la question des responsabilités de toute la pléiade d'acteurs impliqués dans ces réseaux de coopération et de compétition sociale, politique et économique.

Une fois située dans son contexte institutionnel, il vaut la peine de noter le caractère polysémique de la notion même de « responsabilité ». Le substantif « responsabilité » et l'adjectif « responsable », s'ils semblent occuper une place de choix dans notre moralité ordinaire, peuvent servir à désigner des choses bien différentes. Voici quelques exemples d'utilisation de ces termes⁹⁰ :

- 1) X est responsable d'avoir engagé Y pour lui préparer un repas.
- 2) Le cuisinier Y semble être une personne responsable.
- 3) En acceptant de préparer le repas de X, Y a pris certaines responsabilités.
- 4) Certains aliments avariés du repas d'Y sont responsables d'un empoisonnement alimentaire de X
- 5) Y est responsable du dommage subi par X.
- 6) Y se sent responsable

Dans (1), « responsable » semble signifier « consciemment » ou encore « volontairement ». On pourrait parler ici, comme le fait Ogien, de *responsabilité-action*. Dans (2), le terme responsable renvoie au « caractère » d'un agent. « Y est

⁹⁰ Inspirés de Feinberg (1970) et Ogien (2004), p.210-212.

responsable » signifie ici qu'Y est une personne « avisée », « prudente », « soucieuse ». Dans ce cas, on pourra parler de *responsabilité-vertu*. Dans le cas de (3), affirmer qu'Y a des « responsabilités » semble vouloir dire qu'Y a l'obligation d'accomplir certaines tâches liées à un engagement, un rôle, une fonction. Occupant la fonction de cuisinier, Y a l'obligation de préparer les repas de ses employeurs. On pourrait parler dans cette situation de *responsabilité-obligation* ou de *responsabilité-tâche*⁹¹.

En ce qui concerne (4), « être responsable » signifie tout simplement « être la cause de ». Il s'agit, comme le soulignait si bien Hart et Honoré, d'un aspect central de notre compréhension intuitive ou préréflexive de la responsabilité⁹². C'est ce qu'on pourrait appeler la *responsabilité-causalité*. Dans (5), « être responsable » signifie cette fois que Y est passible de sanctions ou d'être blâmé pour un état de fait. Disons cette fois que l'énoncé réfère à la *responsabilité-sanction*. Dans (6), on semble plutôt faire référence à une émotion morale. Y ressent ici une certaine culpabilité, il éprouve des regrets. On parlera dans cette situation de *responsabilité-émotion*.

Cette polysémie est à la fois le plus grand avantage et le plus grand désavantage du discours sur la RSE. Elle est avantageuse du point de vue de la promotion du discours de la RSE dans la sphère publique puisqu'elle rend celui assez vague pour être défendu par plusieurs acteurs sociaux, notamment de chaque côté du spectre politique gauche-droite. Toutefois, elle est désavantageuse puisqu'elle embrouille notre conception de ce que nous pouvons exiger des entreprises. Afin d'apporter un peu d'éclairage, il vaut donc la peine de se demander laquelle, parmi les différentes significations de la notion de « responsabilité », les défenseurs de la RSE ont en tête.

Chose certaine, la responsabilité-action et la responsable-émotion semblent les moins pertinentes pour comprendre le discours de la RSE. Je les mettrai donc de côté, pour le moment. Toutefois, l'association entre la RSE et la responsabilité-causalité semble plus intéressante. Les entreprises sont causalement impliquées dans certains états

⁹¹ Voir Miller (2001).

⁹² Hart et Honoré (1985). Il est à noter que la responsabilité causale n'est pas nécessairement morale.

de fait regrettables (la dégradation de l'environnement par exemple). Elles doivent donc être tenues responsables parce qu'elles en sont la cause. Cela permettrait d'ailleurs de faire le lien avec la responsabilité-sanction. Lorsque les entreprises sont impliquées dans la création de torts, il est justifié de demander qu'elles soient sanctionnées ou qu'elles aient une obligation de réparer le tort qu'elles ont causé. Il s'agit d'ailleurs d'un aspect clé de l'évolution de la personnalité morale de l'entreprise que j'ai évoquée plus haut. Notre compréhension de l'entreprise, comme véhicule juridique et comme « objet social » a évolué de telle sorte que nous la considérons comme un agent moral. Nous appliquons donc, sans avoir l'impression de commettre un impair métaphysique, un langage moral pour parler du comportement des entreprises. Elles sont notamment blâmées pour certaines actions, elles sont jugées dignes d'être l'objet de sanctions.

Je voudrais toutefois attirer l'attention ici sur la notion de responsabilité-vertu et celle de responsabilité-obligation. Il semble qu'une bonne partie de l'agenda de la RSE pointe en direction de la responsabilité-vertu. Lorsqu'elle est utilisée au sens de « vertu », l'idée de responsabilité sert à critiquer les approches plus « minimales », moins exigeantes d'un point de vue moral envers les acteurs économiques⁹³. En particulier, elle semble être utilisée pour jeter un regard sceptique aux éthiques « de rôles » qui insistent pour penser les différentes responsabilités que devraient assumer les individus en fonction des différents rôles qu'ils occupent. L'invocation de l'idée de responsabilité sert ici à mettre l'accent sur le fait que le comportement des agents moraux ne doit pas être évalué uniquement en fonction de la satisfaction de certaines exigences liées au fait d'occuper un rôle particulier, mais en fonction du caractère vertueux de l'agent dans son ensemble. C'est ce qui semble d'ailleurs motiver les constants appels à une « éthique de la responsabilité »⁹⁴. Dans cette optique, on attendra des acteurs économiques comme les entreprises (et hommes d'affaires) qu'ils n'agissent pas simplement en fonction de ce qui est convenu par les lois explicites régissant leurs activités, mais qu'ils le fassent avec souci pour autrui, qu'ils agissent de manière

⁹³ Cela expliquerait sans doute en partie la prolifération de l'utilisation du langage typique à l'éthique des vertus, notamment MacIntyre, chez les défenseurs de la RSE et dans le domaine de l'éthique des affaires.

⁹⁴ Pour une critique de ces appels à une éthique de la responsabilité, voir Ogien (2004).

« avisée » et qu'ils servent en fin de compte d'exemples moraux pour les autres acteurs économiques.

Par ailleurs, il est évidemment essentiel de chercher du côté de la responsabilité-obligation, qui semble elle aussi très importante pour comprendre le discours de la RSE. Utilisée de cette façon, la notion de responsabilité réfère à l'idée selon laquelle étant donné le rôle, la fonction ou la position occupée par un agent, celui-ci a l'obligation de faire x et y ou encore x, y et z. Elle sert donc à identifier l'ensemble des « tâches » que se *doit* d'effectuer un agent moral⁹⁵. Dans cette optique, la mobilisation du langage de la responsabilité sert à identifier les obligations qu'ont les entreprises étant donné leur fonction, leur position dans la société. Ce que nous disent les défenseurs de la RSE en s'inspirant d'un tel langage, c'est que les obligations des entreprises sont plus importantes qu'on ne le croit traditionnellement. On soutiendra alors que la liste des « responsabilités-obligations » ou « responsabilité-tâches » est plus vaste que le voudraient les défenseurs d'une approche principalement centrée sur les tâches économiques.

Cette distinction entre responsabilité-virtu et responsabilité-obligation est importante. Il y a une différence significative entre une conception de l'entreprise responsable qui repose sur le langage de la responsabilité-virtu et une autre qui s'inspire sur le langage de la responsabilité-obligation. Une conception de la RSE influencée par la notion de responsabilité-virtu renvoie beaucoup plus au *caractère*, « avisé » « prudent », « soucieux » ou « intègre », des agents moraux qu'à une tentative de clarifier la liste des tâches que ceux-ci devraient assumer l'entreprise comme agent institutionnel.

Il y a d'ailleurs dans le discours de la RSE une tendance à osciller entre ces deux compréhensions (responsabilité-virtu / responsabilité-obligation). Cette oscillation permet d'entretenir une certaine confusion sur les implications de la RSE, notamment en ce qui concerne sa radicalité et son potentiel de transformation des relations sociales et

⁹⁵ Miller (2001) et Kuper (2005).

économiques. Il est clair que des partisans de la RSE comme Van Parijs, que j'ai cité au début de ce chapitre, voient en elle une façon de repenser radicalement la firme en modifiant les tâches que celle-ci se doit d'accomplir. Étant plutôt insatisfaits du rôle étroit que se voit confier l'entreprise dans nos sociétés, ils verront dans la RSE un discours capable de donner une caution normative à un tel désir de changement. Ceux-ci ont probablement en tête l'idée de responsabilité-obligation. Toutefois, les partisans de la RSE qui sont plus près du milieu des affaires et qui insistent moins sur des changements radicaux, auront probablement tendance à mettre l'accent sur l'importance de la force de caractère et la personnalité morale des agents dans la conduite des affaires. Ceux-ci ont alors en tête l'idée de responsabilité-vertu.

Encore une fois, il vaut la peine d'avoir en tête la distinction entre le modèle du « dirigeant éthique » et le modèle plus « politique » dont j'ai tenté d'esquisser les grandes lignes. Un défenseur du modèle du dirigeant éthique sera probablement plus enclin à défendre une conception de la RSE reposant sur la responsabilité-vertu. Puisque que penser la RSE consiste en fin de compte à penser le portrait du dirigeant éthique, il défendra « plus de responsabilités » de la part des gestionnaires dans leurs relations avec la société. Par contre, le défenseur d'un modèle que je qualifie de « politique » sera peut-être plus enclin à faire reposer sa conception de la RSE sur la notion de responsabilité-obligation et tentera alors dresser la liste des tâches que devraient assumer les entreprises dans la construction de « marchés éthiques ». Il tentera de montrer que cette liste est plus longue que nous le croyons habituellement.

Il est à noter que ces deux interprétations (responsabilités-obligations et responsabilités-vertus) ont des implications significatives, mais très différentes du point de vue du type d'analyse institutionnelle et politique que je propose ici d'adopter. Une conception de la RSE reposant sur la responsabilité-vertu pourrait par exemple conduire à un plus grand scepticisme à l'égard de la régulation gouvernementale et des différents types de mécanismes de contrôle et de surveillance et insistera plutôt sur les comportements individuels des acteurs du monde des affaires. Elle sera probablement plus séduite par les appels, fréquents dans les médias, à une « prise de conscience » de la

part de ceux-ci. En somme, les tenants d'une telle approche seront plus enclins à soutenir que le milieu des affaires peut répondre aux demandes de la société en adoptant une conduite plus vertueuse et en conduisant leurs affaires de manière plus soucieuse et en étant plus conscient d'autrui. Ils seront beaucoup plus sympathiques à une conception de la RSE qui, historiquement, serait davantage à associer à une conception de type « Noblesse oblige » qu'à une tentative d'attribuer de nouvelles tâches (sociales ou environnementales par exemple) aux entreprises.

Je ne m'attarderai pas plus pour l'instant sur la question de savoir s'il est possible ou non de faire l'économie de ce type de considérations sur le caractère vertueux des personnes oeuvrant au sein de certaines institutions. J'ai déjà tenté de mettre en lumière l'importance exagérée que les tenants du modèle du dirigeant éthique accordent aux vertus personnelles. Je ferai pour l'instant quelques remarques sur une conception de la RSE reposant sur l'idée de responsabilités-obligations. Une telle approche en tête, il est possible d'avoir une meilleure idée du problème de la responsabilité des entreprises du point de vue de l'analyse normative institutionnelle. D'un tel point de vue, il est très avantageux de confier le mandat d'accomplir certaines tâches, sociales ou économiques par exemple, à toute une gamme d'institutions plutôt qu'à des individus. Comme le note Michael Green, celles-ci sont beaucoup plus efficaces dans la collecte d'informations cruciales à la résolution de problèmes et possèdent une plus grande capacité à altérer les comportements de masses⁹⁶. Par le travail de certaines de nos institutions, même de légères modifications à celles-ci, nous pouvons réduire significativement le coût de services Internet, diminuer la quantité d'eau utilisée pour tirer la chasse des toilettes, réduire le trafic en milieux urbains ou augmenter significativement le niveau d'éducation d'une population, ce que n'arrivent pas à faire à des agents individuels isolés.

Il est donc très productif d'attribuer certaines responsabilités, certaines tâches qu'elles doivent accomplir, à des institutions plutôt qu'à des individus, notamment dans la résolution de problèmes sociaux ou encore environnementaux. Toutefois, comme le

⁹⁶ Green (2005), p.123-125.

suggère Onora O'Neill, tout cela suppose que nous tentions de répondre à l'immense question, au cœur selon elle de la théorie politique normative, « Qui doit faire quoi pour qui? ». C'est ce que certains désignent comme étant le « problème de l'attribution des responsabilités ». Les philosophes commencent à s'y attarder de plus en plus, notamment avec la parution de travaux novateurs comme l'important article « Distributing Responsibilities » de David Miller⁹⁷. Il y a trois dimensions au problème de l'attribution des responsabilités :

- 1) *Les critères d'attribution* : Tout d'abord, nous devons être en mesure de cibler les critères ou « principes » d'attribution des responsabilités. Nous devons fournir des critères normatifs permettant de justifier l'attribution d'une responsabilité à un agent X d'accomplir la tâche R;
- 2) *Attribution aux agents* : Ensuite, il faut être capable d'identifier quel agent parmi de nombreux agents doit assumer certaines responsabilités. Il faut alors identifier de quel type d'agent s'agit-il, sa nature, etc.
- 3) *Motivation des agents* : Enfin, il faut être capable de convaincre, motiver ces agents à accomplir ces tâches en imaginant quels seront les incitatifs nécessaires⁹⁸.

Supposons maintenant que l'on désire mettre de l'avant l'agenda de la RSE, en se basant sur la responsabilité-obligation. On voudra alors légitimer un accroissement de la liste des obligations ou des tâches que devraient assumer ou accomplir les entreprises. On voudra inclure des tâches sociales liées aux relations des firmes avec les communautés dans lesquelles leurs activités s'insèrent, ou encore des tâches supplémentaires dans la lutte contre la protection de l'environnement ou contre la violation des droits humains.

Dans la défense d'un tel programme, on a accordé beaucoup d'attention à (3), c'est-à-dire les façons dont on peut motiver les entreprises à accomplir ces tâches supplémentaires, à « en faire plus ». On a dépensé une somme considérable de

⁹⁷ Miller (2001).

⁹⁸ Je reprends ici grosso modo l'analyse de Kuper (2005).

ressources à tenter de montrer qu'il peut être payant de mettre en place des politiques de responsabilité sociale⁹⁹. Évidemment, le marché peut fournir de puissants incitatifs aux entreprises pour la mise en place de telles politiques et c'est pourquoi on a si souvent discuté l'argument selon lequel la RSE peut être comprise comme faisant partie d'une bonne stratégie d'affaires.

Les considérations ayant trait aux motivations des entreprises ne sont évidemment pas à négliger. Une attribution des responsabilités à différents agents qui peut être défendue normativement doit être sensible à la façon dont les agents seront motivés à accomplir les tâches qui leur sont attribuées. Je ne voudrais surtout pas donner l'impression que ces considérations sont d'une importance moindre. On a toutefois accordé moins d'attention aux aspects (1) et (2), pourtant cruciaux dans la défense d'un tel programme de RSE. Si nous voulons attribuer des responsabilités de faire R, nous devons disposer de critères clairs pouvant justifier l'attribution de responsabilités à un agent X, Y ou Z. Si nous voulons attribuer aux entreprises des responsabilités sociales plus larges, alors il faut établir les critères normatifs nous permettant de justifier une telle attribution. Il faut identifier les critères que permettent d'affirmer légitimement « *les entreprises doivent faire R* ».

Qui plus est, la détermination de ces critères normatifs ne peut évidemment se faire sans une réflexion sur le type d'agents auxquels nous pensons qu'il est désirable d'attribuer la réalisation de certaines tâches. Une attribution des responsabilités et différentes tâches à accomplir dans les domaines sociaux, environnementaux et économiques se devra d'être sensible à la nature des agents et leurs fonctions (dans le cas qui nous intéresse les firmes).

Tout cela suggère un portrait de la mise en avant de l'agenda de la RSE beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. L'attribution des responsabilités sociales, économiques, politiques, environnementales à une pluralité d'agents suggère une complexe division du travail qui représente tout un défi pour notre

⁹⁹ Voir à ce propos l'excellente discussion de Paine.

imagination institutionnelle. Le programme de la RSE, c'est ce que nous constaterons dans les chapitres subséquents, n'échappe pas à une telle complexité.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, j'ai tenté de brosser le tableau des différents enjeux entourant l'analyse normative des pratiques et institutions du commerce. Pour ce faire, j'ai d'abord tenté de donner une idée des diverses ramifications de l'idée « d'entreprise responsable ». Ensuite, je me suis penché sur l'éthique des affaires comme champ disciplinaire. En discutant certains des reproches habituellement adressés à cette branche de « l'éthique appliquée », j'ai tenté de montrer qu'il y aurait des avantages à concevoir certains problèmes en éthique des affaires du point de vue de la philosophe politique. J'ai notamment insisté sur les possibles gains théoriques qui pourraient être associés à une conception plus explicitement institutionnelle de ces enjeux. J'ai en fait plaidé pour une conception de l'analyse normative des pratiques d'affaires qui puisse : 1) être conçue comme une analyse normative principalement institutionnelle; 2) être plus sensible aux aspects politiques des débats sur la responsabilité sociale des entreprises. Une telle approche pourrait contribuer à mettre de côté autant le scepticisme « starkien » que celui de ceux qui conçoivent l'analyse normative des pratiques du commerce comme une analyse de « surface », en plus de donner une meilleure idée du problème de « la » responsabilité sociale des entreprises.

Enfin, j'ai également insisté sur la nécessité pour les philosophes politiques et sociaux de prendre plus au sérieux cette tâche qui consiste à penser l'entreprise et son insertion dans un réseau complexe de mécanismes institutionnels servant à faciliter, limiter ou réguler ses activités. Ce dernier point vaut la peine d'être noté. Car en arrière-plan de cette discussion se situe également le récit d'un échec : celui de la philosophie politique à prendre au sérieux l'entreprise et le monde des affaires comme objet d'analyse et d'investigation. Les philosophes politiques n'ont tout simplement pas voulu y réfléchir. Si les économistes ont mis beaucoup de temps à ouvrir cette « boîte noire »

qu'est la firme, les philosophes politiques semblent avoir beaucoup de difficultés à simplement l'apercevoir.

Chapitre 2

Au-delà de la régulation?

Portée et limites de la responsabilité sociale des entreprises

“There is one and only one social responsibility of business
– to use its resources and engage in activities designed to
increase its profits so long as it stays within the rules of the
game, which is to say, engages in open and free competition,
without deception and fraud”.

-Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, (1999)

“The proper business of business is business. No apology
required”

-The Economist (2005)

Introduction

J'ai tenté au premier chapitre de faire ressortir l'importance, pour la théorie politique et sociale normative, de fournir des outils afin de penser cette institution dominante de nos sociétés qu'est la firme. J'ai également tenté de donner une idée des ramifications, complexes et sinueuses, du discours sur l'entreprise responsable. Nous avons besoin de plus d'outils théoriques qui nous aideraient à dépasser le simple appel à « l'entreprise responsable » et articuler une réflexion normative fructueuse sur la question de savoir ce que nous pouvons légitimement demander aux entreprises.

Il peut d'ailleurs être tentant de donner une réponse assez simple ou « minimale » à cette question. Les entreprises sont des organisations économiques et nous devrions leur demander d'accomplir leurs tâches économiques, la production de biens et services dans le but du profit, dans le respect l'ensemble des contraintes, règles et lois imposées par la régulation gouvernementale de leurs activités. Comme nous

l'avons vu, cette réponse semble insatisfaisante aux yeux de plusieurs. Il est possible d'en demander plus. C'est cette idée qui semble être au cœur d'une conception forte de la RSE, que j'examinerai dans ce chapitre. Plus précisément, la question qui est au cœur ce chapitre est la suivante : Y a-t-il de bonnes raisons de justifier des obligations au-delà de celles liées au cadre de régulation qui structure les pratiques des entreprises?

Pour fournir des pistes de réponse à cette question, je m'inspirerai de l'approche décrite au premier chapitre et que je qualifie de « politique » en opposition au modèle du dirigeant éthique. Il sera alors possible d'entrevoir certaines des implications de l'adoption de ce modèle centré sur la construction de « marchés éthiques ». N'en déplaise à certains critiques du capitalisme, nous ne vivons pas dans un monde du « tout au marché ». Bien sûr, les marchés libres et compétitifs jouent un rôle crucial dans l'économie contemporaine. Nous vivons évidemment dans un monde qui accorde beaucoup d'importance à l'institution du marché et son rôle dans le bien-être matériel collectif. Mais nous vivons aussi dans un monde qui a connu une augmentation spectaculaire de la réglementation des activités commerciales au cours des 150 dernières années. Dans les économies capitalistes les plus matures, les marchés sont hautement régulés par l'appareil étatique en plus d'être constamment soumis à la surveillance des médias et des ONG. Les défenseurs d'une conception assez exigeante de la détermination des responsabilités des entreprises croient que *cela n'est pas suffisant. Ils soutiennent que les entreprises doivent aller au-delà. Elles doivent contribuer au bien-être de la société en se soumettant à des standards normatifs plus exigeants que ceux imposés par ce cadre régulateur et en contribuant à la résolution de problèmes sociaux et environnementaux.* C'est donc la plausibilité d'une telle thèse normative qu'il faut examiner.

Pour ce faire, il me faudra d'abord présenter les bases d'une approche qui puisse rendre compte adéquatement du rôle joué par la régulation gouvernementale. Car pour statuer si les entreprises doivent se soumettre à de tels standards plus élevés, il est essentiel d'avoir une bonne compréhension du rôle que joue cet environnement régulateur dans les activités du marché. En fait, on pourrait dire les choses ainsi : la thèse

normative qui est cœur de cette conception forte de la RSE devrait au fond être analysée à partir d'une *éthique de la régulation* de la « main invisible » des marchés. Ce sont les grands traits d'une telle éthique que je tenterai de faire dans la première partie de ce chapitre. Ensuite, j'examinerai différents arguments qui peuvent être invoqués en faveur d'une conception plus exigeante des responsabilités des entreprises. Ceux-ci ne sont pas toujours clairement distingués dans la littérature sur la RSE. Il y a en fait une tendance dans ces débats à insister davantage sur la façon dont on peut mettre en œuvre l'agenda de la RSE (convaincre les entreprises d'en faire plus) sans trop insister sur les différents types de justifications. L'une des contributions de ce chapitre sera donc de mettre en lumière les principes normatifs qui semblent être à l'œuvre dans cette conception des rôles et responsabilités des entreprises. Je terminerai en tentant de tirer certaines leçons concernant l'importance qu'une théorie adéquate des responsabilités des entreprises devrait accorder à ces exigences « extrarégulatives ».

Une conception forte des responsabilités des firmes

La justification d'un ensemble d'obligations qui vont au-delà de la réalisation de tâches économiques dans le respect des lois et réglementations est un aspect clé de l'agenda de la RSE. Comme je l'ai soutenu au premier chapitre, c'est ce que plusieurs théoriciens ont en tête lorsqu'ils tentent de conceptualiser le rôle de l'entreprise. Évidemment, j'ai tenté de montrer que le discours de la RSE pouvait être compris de plusieurs façons. Toutefois, le langage du « au-delà de la régulation » semble en être un élément dominant, l'idée clé étant que l'ensemble des standards auxquels doivent se soumettre les firmes n'est pas coextensif avec l'ensemble des standards imposés par la régulation gouvernementale. De nombreuses tentatives de définir la RSE insistent sur cet aspect. Par exemple, Van Parijs, dont nous avons examiné le soudain enthousiasme pour la RSE, soutient que celle-ci consiste :

« as doing more for the good of society (or less for the bad of society) than what follows from effective-law-abiding, image-sensitive profit-seeking. »¹⁰⁰

C'est aussi dans cette direction que vont Buchholz et Rosenthal dans leur important survol de la littérature en soutenant que :

« There are many definitions of social responsibility but, in general, it means that a private corporation has responsibilities to society that go beyond the production of goods and services at profit. »¹⁰¹

C'était également cette intuition qu'exprimait déjà en 1973 Joseph McGuire lorsqu'il proposait de définir la RSE comme :

« The idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extent beyond those obligations. »¹⁰²

Paul Portney a également su capter l'importance accordée aux comportements qui vont au-delà des lois en caractérisant la RSE :

« as a consistent pattern, at the very least, of private firms doing more than they are required to do under applicable laws and regulations governing the environment, worker safety and health, and investments in the communities in which they operate. »¹⁰³

Cette insistance sur les comportements, pratiques qui vont « au-delà de la régulation » traduit un désir de penser autrement l'attribution des responsabilités que doivent assumer les firmes. Si nous demandons ce qu'une société peut légitimement demander aux entreprises, si nous tentons d'identifier quelles sont les tâches que devraient se voir confier celles-ci, la réponse que l'on pourrait considérer comme « classique » consiste à dire que les entreprises ont comme responsabilité d'assurer la production de biens et services en vue du profit, tout en respectant la loi. Il s'agit grosso

¹⁰⁰ Van Parijs (2004), p. 2.

¹⁰¹ Buchholz et Rosenthal (2002), p.303.

¹⁰² Cité dans Karakowsky, Carroll and Bucholtz (2004), p.35.

¹⁰³ Paul Portney (2005), p. 108.

modo de la position défendue par Milton Friedman dans *Capitalism and Freedom* et qui est parfaitement représentée par la citation mise en exergue au début de ce chapitre.

Dans cette optique, les entreprises sont des institutions économiques dont les responsabilités se doivent d'être principalement de nature économique. On peut donc classer les responsabilités des entreprises comme suit :

- (1) Responsabilités économiques : la production de biens et services en vue du profit;
- (2) Responsabilités légales : le respect des contraintes imposées par le « cadre réglementaire » c'est-à-dire l'ensemble des lois et réglementations prescrites et imposées par l'appareil étatique.

Évidemment, les partisans de la RSE ont en tête une conception différente, plus exigeante, des responsabilités des entreprises. La défense d'une conception forte des responsabilités qu'il est légitime d'attribuer aux firmes ne consiste pas nécessairement à nier ou rejeter (1) et (2). Elle consiste à dire que cela n'est pas suffisant. Les entreprises devraient également assumer des responsabilités sociales et environnementales, au-delà de la recherche de profit dans le respect de la loi. La RSE cherche donc essentiellement à aller plus loin dans l'attribution des responsabilités des entreprises. On « ajoute » des responsabilités aux entreprises de la façon suivante :

- (3) Responsabilités sociales : contribuer à la réalisation de certains objectifs et la résolution de problèmes sociaux.
- (4) Responsabilités environnementales : protection et amélioration de l'environnement, participation à la résolution de problèmes

Évidemment, dans le modèle « classique », les entreprises doivent assumer toute une gamme de responsabilités sociales et environnementales. Toutefois, celles-ci peuvent habituellement être incluses dans les exigences imposées par le cadre réglementaire. Les entreprises doivent en effet se soumettre à une foule de réglementations concernant l'émission de gaz polluants, le respect des droits des travailleurs, etc. En ajoutant (3) et

(4) à la liste des responsabilités, les partisans de la RSE tentent donc d'attirer notre attention sur l'attribution de responsabilités des entreprises, *au-delà* de celles liées à l'accomplissement de tâches économiques dans le respect des lois et réglementations en place dans une communauté donnée.

Fondements et justifications de la régulation gouvernementale des marchés

Si un aspect central du discours sur la RSE est l'accent mis sur les comportements que l'on pourrait qualifier d'« extrarégulatifs », toute la gamme des tâches que devraient accomplir les firmes « au-delà » de leurs tâches économiques dans le respect des standards imposés par l'environnement réglementatif, alors notre évaluation d'une telle conception ne saurait se passer d'une compréhension adéquate de la régulation. Celle-ci est comprise comme l'ensemble des activités étatiques ayant pour objectif de conduire certains agents (ici les entreprises) à faire certaines actions spécifiques¹⁰⁴. La régulation gouvernementale joue évidemment un rôle fondamental dans la bonne marche des affaires humaines en général et dans les affaires en particulier. En fait, on pourrait dire que le portrait que j'ai fait au premier chapitre des différents facteurs expliquant le développement du discours de la RSE était incomplet, car je n'ai pas insisté sur le rôle de la régulation gouvernementale dans le bon fonctionnement des marchés. L'État a le pouvoir, même dans un contexte de mondialisation, d'imposer toute une gamme de pratiques aux entreprises en rendant celles-ci obligatoires pour l'ensemble des joueurs d'une industrie ou d'un type de marchés. Les gouvernements fédéraux, provinciaux et municipaux peuvent contrôler sévèrement certaines industries (services publics, transport aérien), établir les règles qui régiront les relations entre différentes industries (protection environnementale, etc.). Dans les cas extrêmes, les États peuvent carrément empêcher l'échange commercial (narcotiques, services sexuels). Toutefois, la régulation gouvernementale est bien souvent moins draconienne, plus ciblée et consiste en la mise en place de mécanismes de surveillance (comme dans l'industrie agro-alimentaire) ou encore d'approbation des

¹⁰⁴ Soule (2003); Brander (1988).

produits (comme dans l'industrie pharmaceutique)¹⁰⁵. En plus de tels mécanismes de régulations, l'État exerce une certaine autorité sur les acteurs du marché en structurant les différentes institutions juridiques qui ont un impact sur la vie commerciale, notamment par le biais du droit des sociétés par actions qui régit la gouvernance d'entreprises. Bien que cet aspect soit souvent négligé par les théories de la régulation, le droit des sociétés par actions joue un rôle régulateur clé en dictant les processus de prises de décisions et relations d'autorité en plus de structurer les incitatifs au sein de la firme¹⁰⁶.

Avant de m'intéresser plus spécifiquement aux différentes stratégies argumentatives que l'on peut déployer, il m'apparaît utile de noter ici que la plupart des philosophes politiques libéraux contemporains, reconnaissant l'efficacité des marchés et de l'entreprise privée, admettent qu'il est moralement acceptable et même obligatoire pour l'État de réguler les marchés. En fait, selon Ronald Dworkin, les penseurs libéraux croient que :

« Government should intervene in the economy to promote economic stability, to control information, to reduce unemployment, and to provide services that would not be otherwise be provided, but they favour a pragmatic and selective intervention over a dramatic change from free enterprise to wholly collective decisions about investment, production, prices, and wages. »¹⁰⁷

Dworkin prétend donc décrire la position générale qu'adoptent les philosophes libéraux sur le rôle économique du gouvernement d'un État libéral. Plusieurs d'entre eux sont d'ailleurs motivés par des considérations de justice distributive. Si les économies de marché ont expérimenté une croissance économique appréciable, elles sont encore marquées par de grandes inégalités socio-économiques. Celles-ci ne représentent pas un résultat que l'on pourrait considérer comme moralement neutre et doivent être combattues par l'intervention de l'État. Il y a donc de bonnes raisons de

¹⁰⁵ Voir Soule (2003), p. 2-3.

¹⁰⁶ Cioffi (2006), p. 186.

¹⁰⁷ Ronald Dworkin (1985), p. 187.

justice de contrôler et réguler les marchés parce que leurs effets distributifs peuvent être inéquitables.

Bien sûr, cette position centrée sur des considérations de justice distributive n'est pas l'apanage des philosophes libéraux. D'autres cadres normatifs peuvent être déployés afin de préciser les justifications de la régulation des marchés. La philosophie politique communautarienne est probablement assez bien outillée pour revaloriser le rôle des gouvernements que des communautés politiques se donnent dans la sphère économique. Les travaux de Michael Walzer et Elizabeth Anderson ont d'ailleurs inspiré certains auteurs dans leur tentative de montrer les limites éthiques et sociales de l'activité des marchés.¹⁰⁸

À ce moment, il vaut la peine de faire quelques pas en arrière et de se demander, non pas seulement ce qui justifie la régulation des marchés, mais ce qui justifie le recours au marché comme mode d'interaction. Le débat qui nous intéresse sur la « liste » des responsabilités des entreprises en est un sur un type bien particulier d'acteurs évoluant au sein du marché. Il vaut donc la peine de se pencher un peu plus amplement sur la défense normative des marchés. Pourquoi devrions-nous donc considérer les marchés qui institutionnalisent la compétition entre les firmes comme un mode désirable d'interaction sociale?

Il y a de manière générale deux types de justifications des marchés. L'une est intrinsèque alors que la seconde est instrumentale¹⁰⁹. Le premier type de justification est intrinsèque au sens où elle insiste sur la désirabilité en soi des relations qui se font par le biais du marché. Celui-ci est tout simplement un mode d'interaction sociale qui respecte les libertés des individus ainsi que leurs choix personnels¹¹⁰. Les interactions du marché sont, après tout, des « actes capitalistes entre adultes consentants ».

¹⁰⁸ Soule (2003).

¹⁰⁹ Pour une discussion récente de ces différentes justifications, voir Gaus (2003).

¹¹⁰ Friedman (2002).

Un autre type de justification est *instrumental* au sens où elle insiste, non pas sur la moralité en soi des relations qui se font par l'entremise des marchés, mais sur les effets positifs qu'elles ont sur la société. On le sait, la science économique a été l'objet de raffinements substantiels au cours du 20^e siècle alors que les économistes ont pu montrer pourquoi et à quelles conditions l'ensemble des transactions en situation de concurrence pure pouvait produire un résultat Pareto-efficient qui épuise toutes les possibilités d'amélioration, qui rend impossible de trouver une modification à l'allocation des ressources qui puisse être plus satisfaisante pour tous les individus¹¹¹.

Le fait que les marchés puissent conduire à une telle efficience confirme en quelque sorte les intuitions derrière l'idée de « main invisible » et fournit le fondement théorique à la justification instrumentale des marchés dont il est ici question. Les marchés constituent un moyen efficient dans l'allocation des ressources. En somme, ils fonctionnent¹¹².

Dans cette optique, il ne s'agit pas de dire que la conception intrinsèque est complètement erronée et qu'elle doit être rejetée. Il y a de bonnes raisons libérales de favoriser les interactions par le biais des marchés. Qui plus est, il est sans doute possible de défendre à la fois la conception intrinsèque *et* la conception instrumentale. Mais pour les partisans de cette conception instrumentale, la légitimité morale des interactions par le biais des marchés est plus troublante que du point de vue de la conception intrinsèque. C'est que les acteurs du marché ne doivent pas chercher à coopérer, mais bien à « gagner » en entrant en compétition avec les autres acteurs. Le fonctionnement de la « main invisible » suppose que l'on accorde une certaine caution morale à la recherche de l'intérêt personnel et aux comportements non coopératifs, ce qui apparaît problématique puisque la moralité semble étroitement liée à la coopération à une certaine prise de distance par rapport à l'intérêt personnel. Comment peut-on justifier une telle caution? La réponse est que cela n'est possible que si la compétition au sein des marchés produit des externalités positives. La compétition est désirable lorsqu'elle

¹¹¹ Voir Stiglitz (1996), p.7-9.

¹¹² Gaus (2003) et Fleurbaey (2006) pour un très bon portrait des justifications du marché.

produit des effets bénéfiques sur des personnes autres que celles impliquées dans la compétition. La compétition dans les prix ne profite à aucun des participants à cette structure non coopérative. Elle profite à de tierces parties, comme les consommateurs.

Il s'agit évidemment d'une défense classique et très forte, reposant sur les bénéfices des marchés. L'avantage de la conception instrumentale est qu'elle peut se passer de considérations philosophiques qui peuvent s'avérer controversées et qui sont à la base de la conception intrinsèque. Un autre avantage est que si elle insiste sur les effets bénéfiques des marchés sur le bien-être de la société, elle pointe aussi en direction des nombreuses occasions où les marchés échouent à les produire. Une stratégie particulièrement fructueuse pour justifier la régulation gouvernementale consiste à cibler les situations dans lesquelles la main invisible tendra à ne pas produire les résultats les plus désirables, une situation dans laquelle le marché échoue à produire un résultat Pareto-efficient, c'est-à-dire des situations dans lesquelles on ne peut améliorer le bien-être d'un individu sans réduire celui d'un autre. Un certain nombre de conditions doivent être remplies pour que les marchés soient « parfaits » et produisent des résultats efficaces. Évidemment, notre monde n'est pas configuré de la sorte et le bon fonctionnement des marchés est continuellement en proie à certaines défaillances qui font surgir la nécessité de coordonner les activités des acteurs du marché en imposant certaines règles et imposant certaines sanctions. Quatre types d'entre elles ont été clairement identifiés par les économistes : les externalités négatives, la production de biens publics, l'absence de compétition parfaite, les asymétries d'informations. Ces défaillances sont bien connues et sont exposées dans tout bon livre d'économie 101. Il vaut néanmoins la peine de s'y attarder quelque peu. Un premier type de défaillances des marchés est évidemment associé à la notion « d'externalités négatives ». L'une des conditions idéales pour que le marché produise des résultats efficaces ou encore entièrement désirables est la suivante : l'ensemble des coûts sociaux d'une interaction entre individus doit être médiatisé par les marchés. C'est lorsque cette condition n'est pas remplie qu'il y a ce que les économistes appellent une « externalité négative », c'est-à-dire des coûts non compensés imposés à un tiers parti non impliqué dans la relation de marché. Évidemment, la compétition au sein des marchés, comme la compétition

sportive, produit un certain nombre d'externalités positives, c'est-à-dire qu'elle profite à des acteurs qui ne sont pas impliqués dans cette compétition (prix plus avantageux pour les consommateurs). Mais elle produit aussi certaines externalités négatives. L'exemple typique est bien évidemment celui de la pollution. Lorsqu'une entreprise installe ses usines dans une communauté X pour y produire un bien Y, cette activité a un impact sur la population de X. Elle offre du travail aux membres de cette communauté et offre le produit Y à des prix plus avantageux (*externalités positives*). Mais l'entreprise pollue, fait du bruit ou produit une odeur désagréable, crée une augmentation du trafic routier, etc. (*externalités négatives*). Dans la production de ce bien Y, les marchés qui contraignent les options de l'entreprise sont le marché pour Y ainsi que le marché en approvisionnement énergétique (à supposer que la fabrication du bien Y implique des coûts élevés en électricité par exemple). Il n'y a pas de marché dans lequel l'entreprise est amenée à payer pour la pollution entraînée par ses activités. Tout cela implique que les acteurs du marché comme les entreprises ne sont pas contraints dans la production de ces externalités négatives. Le mécanisme le plus approprié pour le faire est la régulation gouvernementale. Bien sûr, il est souvent préférable d'éviter le recours à des arrangements institutionnels complexes qui réuniraient tous les acteurs (ce qui est impossible dans le cas des générations futures) mais de s'en remettre à des mécanismes d'incitations sous l'égide de l'État (imposition de taxes).

Un autre type de défaillances des marchés est celui lié à la production de biens publics, c'est-à-dire des biens qui sont caractérisés par la non-rivalité (la consommation du bien par un individu n'empêche pas sa consommation par un autre), et la non-exclusion (aucun individu ne peut être exclu de la consommation de ce bien). Cette fois, l'exemple type est la défense nationale. Dans le cas de la défense nationale, ou de l'air pur, il est impossible d'exclure un individu même si celui-ci prétend ne pas en profiter et le fait qu'une personne consomme ce bien n'empêche en rien une autre personne d'être en sécurité. Or étant donné la nature particulière des biens publics, la production de ceux-ci est particulièrement propice au resquillage, c'est-à-dire que les individus auront tendance à jouir des bénéfices de la production de tels biens sans en assumer les coûts. Il

semble donc plus avisé de confier le mandat à l'État de se charger de la production de ce bien en taxant l'ensemble des citoyens.

Le troisième type de défaillance du marché surgit en raison de l'absence de compétition parfaite. Les conditions nécessaires à la compétition parfaite sont idéalisées pour des fins théoriques. La plupart des industries ne sont pas parfaitement compétitives parce que certaines firmes en particulier peuvent avoir un contrôle considérable sur les prix et que certaines barrières à l'entrée de ces marchés peuvent être quasi insurmontables. La défense de la compétition entre les firmes est d'une grande valeur pour l'institution du marché, mais elle est rarement « parfaite » et peut poser problème d'un point de vue normatif. C'est pourquoi elle nécessite un ensemble de règles et « d'arbitres » capables d'imposer celles-ci à l'ensemble des « joueurs ».

Un quatrième et dernier type de défaillance du marché est généré par les imperfections d'informations, sur lesquelles les économistes ont beaucoup insisté au cours des 20 dernières années. Lorsqu'on se procure un timbre postal, il y a très peu d'incertitudes sur la nature du bien qui est échangé. Mais très peu de transactions se font de la sorte. L'information dans une société reposant sur des réseaux d'échanges complexes est nécessairement incomplète et imparfaite. De nombreuses transactions sont moins transparentes que l'achat d'un timbre en raison du manque d'informations dont peuvent jouir certaines des parties impliquées. L'achat de véhicules d'occasion, les contrats de travail, les contrats d'assurance et même l'achat de produits d'alimentation sont entachés par de nombreuses incertitudes d'informations¹¹³. C'est pourquoi l'intervention de l'État semble appropriée pour limiter l'ampleur de ces imperfections d'informations¹¹⁴.

¹¹³ Stiglitz (1996) est notamment reconnu pour ces travaux sur les asymétries d'informations. Voir Fleurbaey (2006), p.150-159 pour une bonne description de l'ampleur de ces défaillances des marchés.

¹¹⁴ Évidemment, les justifications de la régulation gouvernementales utilisant l'analyse des défaillances des marchés reposent cette fois-ci sur des considérations liées à l'efficacité. Il y a évidemment des raisons pour justifier l'intervention gouvernementale en insistant sur des considérations d'équité dans la distribution des ressources dont jouissent les individus. On le sait, l'efficacité des marchés peut aller de pair avec de grandes inégalités entre les individus et c'est pourquoi, à l'exception des partisans de la mouvance libertarienne, la plupart des philosophes politiques voudront légitimer certaines formes d'interventions des gouvernements pour assurer une répartition plus équitable des ressources.

L'analyse des défaillances des marchés, dont j'esquisse ici les grandes lignes, est bien connue. L'une des contributions majeures de la théorie économique de la seconde partie du 20e siècle a été de pousser à un niveau élevé de sophistication notre compréhension de ces types de défaillances des marchés, contribuant par le fait même à une plus grande compréhension des limites de la main invisible. Je ne prétends pas ici en fournir une lecture renouvelée ou particulièrement imaginative. Si je m'y intéresse plus particulièrement ici, c'est qu'elle risque de s'avérer particulièrement intéressante si nous tentons de penser les rôles et responsabilités des entreprises comme acteurs du marché. Ce qui devrait donc nous préoccuper est de savoir *quelles sont les leçons que nous devrions tirer d'un tel examen des défaillances des marchés pour l'analyse normative des institutions du commerce, en particulier l'analyse des responsabilités des entreprises*. À ce sujet, Heath peut nous aider lorsqu'il réfère à Hobbes. Nous devrions comprendre ces défaillances comme étant en quelque sorte « l'état de nature » d'une économie de marché¹¹⁵. Cela suggère un certain nombre de choses. J'en mentionnerai quatre.

Premièrement, cela suggère évidemment que les conditions nécessaires à des marchés parfaits ne sont jamais remplies. L'idée de marchés compétitifs parfaits est un outil théorique extrêmement utile pour conceptualiser les bénéfices de la coopération sociale et de l'échange, mais elle n'est d'aucune utilité pour décrire le monde réel des marchés.

Deuxièmement, cela suggère une compréhension beaucoup plus nuancée de la « main invisible » que ce que l'on peut parfois lire sur celle-ci. La défense d'un processus tel que celui de la main invisible repose sur les bénéfices produits par une canalisation de « l'affrontement » entre différents acteurs, c'est-à-dire les bienfaits issus de situations dans lesquelles les acteurs ne poursuivent pas un objectif commun, mais leurs intérêts personnels. Il s'agit là d'un aspect particulièrement important d'une institution adversative comme le marché. En effet, ses acteurs se voient attribuer une

¹¹⁵ Heath (2006B). voir aussi Fleurbaey (2006).

certaine « caution morale temporaire » de leurs comportements anticonopératifs. Celle-ci n'est évidemment accordée que parce que la canalisation de comportements anticonopératifs peut produire des effets bénéfiques pour la société même si aucun de ses acteurs clés n'a pour objectif de s'en assurer, d'où le recours à l'idée de « main invisible »¹¹⁶. Mais il est faux de dire, comme on le fait souvent, qu'elle mène nécessairement à la constitution d'un ordre spontané qu'on aurait tort d'encadrer. Comme le note bien Fleurbaey, c'est qu'étant donné que ces situations sont constamment en proie à certaines défaillances, une telle canalisation de comportements non coopératifs peut évidemment avoir des effets pervers¹¹⁷. Elle peut fournir aux agents qui participent au processus un ensemble d'incitatifs pervers qui peuvent mener à des résultats déplorables. Elle peut notamment mener à une compétition qui est trop agressive et conduire à l'adoption de toutes sortes de tactiques déloyales : espionnage industriel, publicité mensongère et négative, méthode de prédation dans la fixation des prix. Mais la compétition entre firmes n'est pas moralement problématique que lorsqu'elle est « sauvage » mais aussi lorsqu'elle est insuffisante, lorsqu'elle prend des allures de collusions et cartels. C'est pourquoi nous devrions toujours avoir en tête, comme le mentionne Heath, qu'il y a une mince ligne entre la compétition saine et la compétition malsaine¹¹⁸. C'est là que l'idée de situation de défaillances continues comme état de nature d'une économie de marché apparaît particulièrement utile : la possibilité que la compétition saine se transforme en compétition malsaine est toujours présente et c'est pourquoi elle doit toujours être régulée et ses principaux joueurs constamment surveillés et régulés. La canalisation de l'affrontement qui est au cœur de pratiques adversatives ne peut demeurer dans l'état de nature.

¹¹⁶ Voir McMahon (1981), p. 253-255. Évidemment, il s'agit d'une lecture qui pourrait être critiquée. Je cherche à m'éloigner de la lecture consistant à dire que Smith cherchait à justifier un ordre « naturel » où la recherche de l'intérêt personnel ne souffre d'aucune contrainte et qui s'oppose à un ordre « social ». D'autres lectures sont évidemment possibles. Emma Rothschild (2002) par exemple, a proposé l'hypothèse selon laquelle la main invisible est une métaphore ironique.

¹¹⁷ Fleurbaey (2006) rappelle, pour limiter l'enthousiasme que nous pourrions afficher quant aux résultats de la main invisible, que nous devrions constamment avoir en tête que la main invisible rencontre toujours le dilemme du prisonnier.

¹¹⁸ Heath (2006).

C'est pourquoi nous avons besoin d'une lecture assez subtile de la main invisible de Smith. La caution morale que Smith accordait à des agents recherchant leur intérêt personnel n'était pas inconditionnelle et illimitée¹¹⁹. Elle n'était pas inconditionnelle puisqu'elle n'était justifiée que parce que de telles interactions produisent des externalités positives. Et elle n'était pas illimitée parce que la « main invisible » dont parle Smith n'est pas un processus de l'état de nature. La dynamique qu'il voyait à l'œuvre ne peut se réaliser qu'une fois que ses participants sont « sortis » de l'État de nature hobbesien. Elle suppose toute une gamme de contraintes politico-légales et morales. C'est pourquoi Smith reconnaissait l'importance de tout un ensemble d'institutions et de pratiques sociales et politiques encadrant le processus de la main invisible. Contrairement à ce que laissent entendre certaines interprétations, son « économie politique normative » n'était pas du tout hostile à la régulation gouvernementale et autres processus sociopolitiques qui interviennent dans la conduite des marchés¹²⁰. Smith était en fait très sensible aux conditions nécessaires au bon fonctionnement des marchés. C'est l'une des leçons de l'analyse des défaillances des marchés. Si celles-ci représentent un résultat constamment envisageable à l'échange marchand, la main invisible ne peut alors que produire des résultats désirables que dans certaines conditions. Ces conditions sont la présence d'un gouvernement stable, un environnement régulateur qui fournit des règles et des « arbitres » pour tous les « joueurs » du marché, un certain « capital de confiance » au sein de la société, etc¹²¹.

Cette insistance sur une lecture subtile de la « main invisible » et ses limites est importante, car elle permet de nuancer l'approche « politique » que je défends pour penser l'analyse normative des pratiques du commerce. En effet, cette approche est centrée sur la construction, par de multiples acteurs, de *marchés éthiques*. Cette

¹¹⁹ J'emprunte ici le cadre d'analyse « adversatif » de Heath. Les agents en contexte de compétition se voient accorder une caution morale au sens où leurs comportements anticoncurrentiels sont légitimés par les fins de l'institution. La valorisation de la recherche de l'intérêt personnel dans l'histoire de la pensée morale et politique nécessiterait un récit beaucoup plus complexe. Voir Finn (2006).

¹²⁰ Voir la très éclairante étude que fait Samuel Fleischacker (2004) de *La richesse des nations*. Fleischacker fait ressortir la plausibilité d'une lecture « de gauche » de Smith. Les smithiens de gauche, selon Fleischacker pourront utiliser le langage de Smith pour défendre la régulation gouvernementale.

¹²¹ C'est ce que tente de faire ressortir Daniel Finn en ayant recours à la notion « d'écologie morale des marchés ». (2006). Les sociétés, nous dit Finn, dans lesquelles les marchés fonctionnent adéquatement sont des sociétés dans lesquelles les marchés sont « situés » dans une « écologie morale ».

approche suppose donc une certaine légitimité aux relations qui se font par le biais du marché. Toutefois, les remarques précédentes montrent que cette approche n'a pas besoin d'une acceptation qui serait trop enthousiaste et dogmatique des marchés. Il est clair que la construction du type de processus de la « main invisible » et la réalisation des effets dynamiques de celle-ci ne sont pas chose aisée.

Troisièmement, on peut mieux saisir l'aspect manquant de ma description du discours sur l'entreprise responsable au premier chapitre : L'évolution spectaculaire de la régulation gouvernementale des marchés. Non seulement la régulation accrue des marchés fut l'un des aspects centraux de la construction de l'État providence, mais elle fut également, au cours des 150 dernières années et continue de l'être, le principal moteur de la promotion de pratiques dites « socialement responsables » de la part des firmes. La construction de l'État providence au 20^e siècle a été en grande partie motivée par une acception de la force des marchés comme mode d'allocation des ressources doublée d'une reconnaissance de ses nombreuses et continuelles défaillances, d'où le besoin de régulation gouvernementale avisée et de surveillance constante. C'est cette double posture qui a mené les États capitalistes matures à imposer un ensemble de contraintes à la conduite des entreprises, écartant ainsi un très grand nombre de pratiques commerciales jugées moralement condamnables en les rendant tout simplement illégales.

Quatrièmement, ces remarques sur « l'état de nature » des marchés comme situations de défaillances répétées en tête, nous sommes mieux à même de voir quel devrait être l'objectif de notre analyse normative des tâches et obligations que l'on se devrait d'attribuer aux entreprises. L'analyse des défaillances du marché semble mettre en lumière certaines des exigences normatives inhérentes au fonctionnement efficient de l'institution du marché. Elle suggère un ensemble de comportements (comme profiter des asymétries d'informations par la publicité mensongère, profiter d'un statut monopolistique) qui sont carrément en opposition à la défense de l'efficience des marchés et qui doivent être considérés comme moralement condamnables. Elle permet de mettre en lumière certains aspects de ce que McMahan considère comme la

« moralité implicite du marché »¹²². La création de marchés efficaces qui produisent bel et bien les externalités positives de la main invisible suppose la suppression d'un nombre considérable de ces actes moralement douteux par le biais de mécanismes de régulation gouvernementale (en rendant ceux-ci tout simplement illégaux ou en imposant d'autres comportements) et de mécanismes de sanctions sociales (en rendant ceux-ci honteux). Si l'état de nature des relations s'effectuant par le biais des marchés en est une de défaillances répétées, notre objectif devrait être de penser les modalités de la création de marchés qui fonctionnent adéquatement, qui peuvent se rapprocher des exigences éthiques implicites dans leur défense. Dans cette optique, notre objectif central ne devrait pas nécessairement être de créer des « dirigeants éthiques » mais plutôt de créer des « marchés éthiques ». C'est avec cet objectif en tête que nous devrions d'abord penser les responsabilités des entreprises.

Au-delà de la régulation?

Jusqu'à présent dans ce chapitre, j'ai tenté de clarifier les raisons, normatives et aussi empiriques, qui peuvent justifier les activités du marché ainsi que la régulation, par l'État, de celles-ci. J'ai également tenté, avec cet examen des défaillances du marché et de l'importance morale et politique de la régulation gouvernementale, de rendre crédible l'idée selon laquelle l'analyse normative des pratiques d'affaires devrait être centrée sur la promotion de « marchés éthiques ». J'ai tenté de donner un peu plus de substance au « modèle politique » que j'ai présenté et défendu au premier chapitre.

Cette démarche est essentielle pour examiner les propositions des défenseurs de la RSE. Car comme nous l'avons déjà vu, la RSE est à comprendre essentiellement comme un discours suggérant que les entreprises doivent « en faire plus », doivent aller au-delà de la régulation. Nombreux sont ceux qui croient que les acteurs du marché comme les entreprises doivent assumer toute une gamme d'obligations qui vont au-delà

¹²² McMahon (1983). L'auteur y introduisait la notion de moralité implicite du marché pour ensuite examiner en quoi elle serait aussi exigeante ou encore moins exigeante que la « moralité générale ». Voir aussi Brander (1988), p. 296-298.

de ce qu'exige la régulation et les lois en vigueur, notamment en jouant un rôle plus actif dans des domaines sociaux environnementaux. Elles doivent se soumettre à des standards normatifs plus élevés que ceux imposés par leur environnement régulateur.

Qu'est-ce qui peut justifier une telle conception « forte » de la RSE, ou plus précisément, qu'est-ce qui peut justifier une telle attribution de responsabilités aux entreprises? Dans ce qui suit, j'examinerai les principaux arguments qui peuvent être invoqués pour justifier cette conception des responsabilités des firmes.

L'argument d'affaires

Sans surprise, l'argument le plus souvent invoqué est celui selon lequel il est tout simplement profitable d'aller au-delà de la régulation et accepter des tâches supplémentaires (sociales ou environnementales). Pour une entreprise, l'idée de se voir impliquée dans la résolution de problèmes sociaux ou environnementaux en haussant les standards auxquels elle se soumet devrait être considérée comme étant une occasion d'affaires. L'attribution de responsabilités sociales ou environnementales n'est pas, dans cette optique, contraire à la mission économique de la firme, mais constitue une façon de « mieux » réaliser celle-ci. Dans cette optique, la défense de l'agenda de la RSE reposera sur les avantages découlant de l'acceptation d'un rôle social plus actif peut apporter à l'entreprise.

Évidemment, l'argument d'affaires ne permet d'identifier des pratiques que l'on pourrait considérer comme *obligatoires*, mais plutôt un certain nombre de pratiques *permissibles* que l'on juge désirables étant donné qu'elles contribuent à la fois à la santé financière de l'entreprise et de la société. On pourrait donc en contester la radicalité en faisant valoir qu'il s'agit d'une compréhension assez classique du rôle de la firme. Celle-ci doit se concentrer sur son rôle économique et elle peut le faire en s'affichant « responsable », répondant ainsi aux signaux envoyés par ce que Vogel appelle le « marché de la vertu ».

Il est vrai que l'argument d'affaires apparaîtra insatisfaisant aux yeux de certains qui voudront repenser plus en profondeur l'entreprise, dans sa nature même. Toutefois, ce serait aller un peu trop vite en affaires que de le considérer comme banal ou trop peu radical, car il a le mérite de pointer vers un certain nombre de mécanismes qui peuvent inaugurer certains changements dans les pratiques des acteurs du commerce. En promouvant l'argument d'affaires, ses défenseurs insistent sur certains bénéfices de la mise en œuvre de politiques de RSE liés notamment à :

- *La gestion de risques* : Des politiques de RSE constituent au fond la base d'une bonne gestion des risques, notamment ceux associés aux mauvaises conduites et leur exposition publique. L'exposition aux grands jours de pratiques d'affaires moralement douteuses de la part d'une entreprise peut avoir un impact significatif sur la firme : risques de poursuites devant les tribunaux, décomposition du lien de confiance avec différents acteurs, effets négatifs sur le capital de réputation de la firme. En haussant ses standards, l'entreprise se prémunit contre les coûts associés à ce type de risques.
- *Le fonctionnement organisationnel* : Pour plusieurs, l'acceptation de responsabilités sociales « plus vastes » ne se base pas simplement sur la prévention de risques, mais va plutôt de pair avec la construction d'une saine culture organisationnelle. Un mandat de responsabilité sociale encourage la coopération, inspire les membres d'une entreprise et crée un sentiment d'appartenance.
- *Le positionnement dans le marché* : Un autre aspect qui est au cœur de l'argument d'affaires est la mise à l'avant de l'idée selon laquelle l'entreprise socialement « responsable » peut être récompensée en récoltant les bénéfices d'un positionnement avantageux au sein de leur marché¹²³.

En attirant l'attention sur de tels bénéfices, l'argument d'affaires est évidemment très séduisant. C'est pourquoi certains ont même vu dans sa mise à l'avant une source d'apaisement du débat entre les partisans d'une conception minimale des responsabilités

¹²³ Cette description de l'argument est inspirée de Paine (2003).

des firmes et ceux d'une conception plus exigeante tels que les partisans de la RSE. Margolis et Walsh soutiennent:

« Empirical evidence of a positive causal relationship moving from financial performance to social performance also promises, for some, a solution to endless debate about the social role and responsibilities of the firm...Those who construe a narrow economic role for the firm would embrace a financial rationality for socially responsible practices, and those with a broader conception of the firm's responsibilities would not need to appeal to an alternative construal of the firm's purpose to justify. »¹²⁴

L'argument d'affaires est séduisant parce qu'il a l'avantage de faciliter en partie les choses, car il écarte la possibilité d'un conflit entre le rôle social et le rôle économique de la firme. Il permet de réconcilier les partisans de la RSE avec leurs opposants. Dans les conditions de l'économie contemporaine, les entreprises qui en font plus, vont au-delà de la régulation, déploient certaines de leurs ressources pour mettre en place différentes pratiques pour aider les communautés et innover afin de réduire leur empreinte écologique plus que la loi ne le demande, risquent fort d'être les entreprises les plus rentables. Plutôt que d'être antagoniste, « l'éthique » et le profit, les responsabilités sociales plus « vastes » et la mission économique « de base » de l'entreprise peuvent être réconciliées.

Il ne devrait donc pas être surprenant de constater son acceptation généralisée dans le monde des affaires. Le mariage entre responsabilité sociale et rentabilité, entre éthique et profit, joue un rôle clé dans le discours public formulé par le monde des affaires afin de négocier et renégocier sa place dans nos sociétés et légitimer son rôle comme moteur d'avancement social et non pas simplement économique. Si de nombreux théoriciens ont déployé beaucoup d'énergies pour montrer que « l'éthique » est une partie intégrante d'une bonne stratégie d'affaires, un nombre ahurissant d'organisations et d'entreprises ont joint leur voix à eux. Le World Economic Forum, le Global Compact chapeauté par l'ONU, l'important International Council for Sustainable

¹²⁴ Cité dans Vogel (2005A), p.23.

Business, pour ne nommer que ceux-ci, comptent parmi les défenseurs les plus ardents de l'argument d'affaires pour la RSE¹²⁵.

C'est d'ailleurs pour cela que l'argument d'affaires trouve également écho dans le monde des ONG. Comme je l'ai noté au premier chapitre, de nombreuses ONG ont délaissé des stratégies basées sur une certaine hostilité pour opter pour des stratégies centrées sur la collaboration avec les firmes et organisations industrielles. Pour certaines ONG qui demeurent plutôt indifférentes ou même hostiles face aux objectifs financiers des entreprises, l'argument d'affaires n'a que peu d'attrait. Mais pour les ONG qui sont prêtes à collaborer avec les entreprises en offrant à celles-ci de réconcilier leurs objectifs financiers avec d'autres objectifs sociaux et environnementaux, l'argument d'affaires est crucial. Il s'agit d'un outil crucial pour convaincre les entreprises de s'impliquer dans divers projets de protection de l'environnement, d'amélioration des conditions de travail et de lutte contre la pauvreté.

Mais qu'en est-il exactement de la relation entre rentabilité financière et responsabilité sociale? Qu'en est-il des « preuves empiriques » dont font mention Margolis et Walsh? Évidemment, le mariage entre les deux est loin d'être aussi harmonieux que ne le laisse supposer cet argument. Une trentaine d'années de recherches empiriques sur le sujet n'a produit qu'une seule leçon évidente : le lien entre responsabilité et rentabilité est loin d'être démontré. L'un des problèmes persistants de plusieurs études est que la direction causale est loin d'être claire. De très nombreuses études montrent par exemple une relation positive entre la réduction d'émissions de gaz à effet de serre et la performance financière de firmes évoluant divers domaines. Mais il est loin d'être évident que ce soit la performance environnementale qui contribue de façon structurante à la performance financière, et non pas l'inverse, au sens où ce serait tout simplement les firmes les plus rentables qui se permettent d'investir dans de telles réductions.

¹²⁵ Voir Vogel (2005) pour la panoplie de rapports, livres, documents d'orientation sur le sujet.

Ce n'est pas mon objectif principal dans ce chapitre d'examiner ces débats ainsi que les ramifications épistémologiques de l'argument d'affaires¹²⁶. J'aimerais plutôt suggérer une autre façon de voir l'argument d'affaires. En fait, ces doutes pratiques et épistémologiques sur les relations entre responsabilité et rentabilité ne devraient pas conduire à un rejet radical de l'argument d'affaires. Celui-ci n'est sans doute pas sans fondements ou inintéressant. Mais des milliers de recherches ne semblent malheureusement pas donner beaucoup de résultats. C'est pourquoi il vaut peut-être la peine de suivre Vogel lorsqu'il suggère de s'éloigner de l'obsession de prouver à tout prix la validité statistique de l'argument d'affaires. La production de nombreuses recherches visant à montrer un lien empirique entre rentabilité et responsabilité donne l'impression que la décision de modifier ses politiques afin de se soumettre à des standards plus élevés devrait être *toujours* profitable financièrement. Or, nous ne demandons la même chose pour aucune autre pratique d'affaires. Vogel suggère à ce sujet l'exemple de la publicité. Les relations entre la publicité et la profitabilité sont loin d'être claires. Certaines firmes très profitables misent très peu sur la publicité et des stratégies publicitaires s'avèrent parfois désastreuses. Pourtant, on ne nie pas qu'il y ait quelque chose comme un argument d'affaires pour une bonne stratégie publicitaire.

Ce que Vogel nous dit, c'est que les risques associés au développement d'une politique proactive de responsabilités sociales sont sensiblement les mêmes que ceux associés à toutes autres stratégies d'affaires. Il se peut que des firmes « socialement responsables » ne surclassent pas les autres firmes dans certains types de marchés, en particulier si pratiquement aucune d'entre elles ne tente d'élever ses standards. Après tout, pour aucune pratique commerciale nous ne demandons qu'elle soit *toujours* profitable.

Plutôt que de tenter à tout prix de démontrer que « l'éthique est profitable », nous devrions, selon Vogel, nous demander ce qui explique en général l'amélioration des pratiques commerciales¹²⁷. Une tentative de répondre à cette question inclura

¹²⁶ Parmi les meilleures discussions sur le sujet voir Vogel (2005A) et (2005B); Paine (2003).

¹²⁷ Vogel (2005A) et Vogel (2005B), p.201.

évidemment toute une myriade de facteurs. Notre attention, comme j'espère l'avoir clairement montré, doit d'abord se tourner vers le rôle de l'État depuis une centaine d'années dans *l'imposition coercitive* de pratiques et de règles commerciales. Mais notre attention doit également se tourner vers les pressions exercées par les consommateurs, investisseurs et employés, la crainte de la publicité négative, la culture organisationnelle et les normes sociales d'une communauté, ce que certains nomment une « régulation civile ».

Que l'on puisse prouver l'argument d'affaires ou non, il existe néanmoins, nous dit Vogel, un marché de la vertu au sein duquel les joueurs les plus « vertueux » ou « responsables » face à certains enjeux, notamment environnementaux, sont parfois récompensés, ou pensent à tout le moins être récompensés. Plusieurs firmes, prenant en considération les éléments mentionnés ci-haut (gestion de risque, fonctionnement organisationnel, positionnement sur le marché), agissent de fait *comme si* la RSE était importante et elle constitue en fin de compte un élément clé de leurs organisations. Ces firmes peuvent être classées dans deux catégories générales¹²⁸. Pour un certain nombre de firmes, l'idée de RSE est intimement liée à leur stratégie d'affaires et leur identité. Des firmes comme Ben and Jerry's, The Bodyshop et Cascades se sont construites avec une mission explicitement « sociale » alors que d'autres firmes, telles que Starbucks, Levi Strauss, Alcan et Ikea ont su acquérir au cours des années des réputations de leader dans l'implication sociale ou environnementale. Pour celles-ci, la RSE a toujours fait partie de l'image de la firme ou été perçue comme une source de distinction vis-à-vis de leurs concurrents.

Une deuxième catégorie de firmes pour lesquelles l'implication sociale et environnementale importe comprend les firmes qui ont été ou risquent d'être la cible des activistes et ONG. Pour plusieurs firmes, comme Nike et McDonald's entre autres, la mise en place de politiques de RSE (hausse des standards sur la chaîne de production par exemple) est centrale puisqu'elle se veut une réaction défensive. Elles ne cherchent donc pas à se distinguer de leurs concurrents. Elles cherchent plutôt à ne pas attirer

¹²⁸ Vogel (2005A), p. 73-74.

l'attention sur eux, tentant ainsi de ne pas souffrir d'un désavantage compétitif plutôt que de tenter de se procurer un avantage compétitif¹²⁹. Elle ne cherche pas nécessairement à être dans la catégorie « éloge du vertueux » mais cherche essentiellement à éviter la catégorie « stigmatisation du coupable ».

Mais il y a toutefois certaines limites que l'on peut aisément entrevoir. Par exemple, la réputation joue un rôle plus significatif dans certaines industries ou dans certains marchés où les principales firmes misent beaucoup sur l'image de marque de leur entreprise. Ce qui signifie que bon nombre d'entreprises à l'image de marque invisible et des multinationales de moindre importance sont capables de passer sous le radar des ONG et groupes d'activistes. Tout ceci permet à de nombreuses entreprises aux pratiques somme toute assez douteuses d'échapper aux sanctions que prédisent les défenseurs de l'argument d'affaires. Certains des mécanismes à l'œuvre dans le marché de la vertu fonctionnent donc moins bien pour certains types d'entreprises moins dépendantes de leur image de marque.

J'ajouterai à cela que l'argument d'affaires risque de produire des effets pervers puisqu'il semble reposer une conception problématique des motivations et des modes d'opération des organisations économiques. Les défenseurs de l'argument s'accordent avec les défenseurs d'une conception minimale, économique, du rôle de la firme en admettant que celle-ci a pour objectif de faire profit. Cela suggère au départ une certaine diminution de nos attentes morales à l'égard des firmes. Ce que nous dit l'argument d'affaires, c'est que ce n'est pas le cas. Même en étant centrées sur le profit, les firmes accepteront de répondre à toute une gamme d'attentes concernant des enjeux sociaux et environnementaux, car cela est dans leur intérêt économique.

Au fond, les défenseurs de l'argument d'affaires acceptent le présupposé de leurs adversaires les plus radicaux, celui d'une firme qui n'est que purement et simplement

¹²⁹ Certaines firmes ont des réactions « défensives » au sens où elles sentent vulnérables même si elles ont évité de se retrouver sous les projecteurs. Comme le rapportait un consultant de Mattel, « even a modest boycott around christmas would probably cost the company more than its compliance program. ». The Economist (1999), p. 63.

motivée par la recherche de profit, pour le retourner ensuite contre eux. Mais c'est justement un présupposé qu'il faut mettre en doute. Bien sûr, il est utile et sans doute séduisant de postuler un agent purement maximisateur et de tenter ensuite de montrer que cet agent agira en fonction du bien commun. Mais une telle conception ne permet pas de rendre compte des modes de fonctionnement organisationnel à long terme des firmes (et hautement diversifiées selon les industries et milieux), de ce que font quotidiennement celles-ci. De nombreuses entreprises ont répondu à certaines situations problématiques sans que cela ne constitue une réponse purement motivée par la recherche du profit. Vogel donne l'exemple des entreprises qui ont largement investi pour tenter de calmer les « crises urbaines » qui ont marqué certaines régions métropolitaines vers la fin des années 60 et le début des années 70, menant à plusieurs émeutes à caractère racial dans les ghettos¹³⁰. Bien sûr, les entreprises ont intérêt à œuvrer dans un climat de stabilité et de paix sociale, mais on a échoué à montrer statistiquement que ces firmes ont profité de leur investissement. C'est que de larges entreprises disposent de certaines ressources dont elles peuvent disposer sans affecter largement leur rentabilité et les gestionnaires disposent d'une certaine marge de manœuvre de telles sortes qu'ils ont pu, face à de telles situations, investir certaines ressources dans la communauté en toute légitimité. Demander si ces politiques furent « rentables » afin de confirmer le lien entre éthique et profit risque ici d'être inadéquat. Il s'agissait simplement de la réponse des acteurs du monde des affaires aux crises urbaines.

Ici, il peut être fructueux de faire, comme le suggère O'Neill, une analogie avec la façon dont on a traité l'État comme acteur dans les relations internationales. Depuis une vingtaine d'années, la conception « réaliste » d'un État uniquement centré sur la défense de ses intérêts nationaux a été fortement ébranlée parce qu'elle ne rendait pas compte adéquatement d'une foule d'opérations menées pas les États. Comme elle mentionne :

¹³⁰ Vogel (2005B), p. 201-202.

« A supposition that companies must be concerned only about maximizing profits seems to me on a par with the “realist” supposition that states can only act out of self-interest. The notion of the *responsible company* or the *responsible corporation* is no more incoherent than the notion of the liberal state; equally the notion of the *rogue company* or *rogue corporation* is no more incoherent than the of the rogue state. If these notions seem incoherent it may be because claims that some company pursues only economic self interest (understood as shareholder interest) are shielded from empirical refutation by inferring interests from whatever is done: *Whatever* corporate behavior actually takes place is defined as pursuit of perceived shareholder interest. »¹³¹

O'Neill table donc sur la compréhension plus subtile que nous avons développée des motivations et modes de fonctionnement d'un autre « monstre froid » qu'est l'État pour nous suggérer d'en faire de même avec l'entreprise. Évidemment, cela n'accrédite pas nécessairement une conception très exigeante des responsabilités que devraient assumer les firmes. Ni une hausse substantielle de nos attentes morales envers elles. Mais cela nous incite à intégrer à nos réflexions normatives une compréhension plus adéquate de la façon dont fonctionnent quotidiennement ces immenses organisations. Même si nous soutenons que les firmes ont en effet comme fonction de rechercher le profit par la production de biens et services, aucune organisation dans sa totalité ne peut être uniquement centrée sur une telle recherche du profit. Par exemple, certains mécanismes en son sein font en sorte de limiter la recherche unique du profit : les actionnaires n'exercent qu'un contrôle formel et parfois assez distant sur l'ensemble de la firme, les dirigeants jouissent d'une certaine marge de manœuvre dans la gestion des opérations quotidiennes, etc. Par ailleurs, une entreprise est formée de hauts dirigeants, cadres supérieurs et d'employés et autres groupes qui développent certaines valeurs et se réfèrent à un horizon de sens qui n'est pas uniquement délimité par la recherche du profit. L'ensemble de la culture organisationnelle d'une firme ne peut être entièrement axé sur le profit comme l'ensemble de la culture d'un État national ne peut être entièrement axé sur la défense des intérêts nationaux.

Pour résumer, on peut dire que d'une certaine façon, il n'est pas difficile d'exagérer la portée de l'argument d'affaires. C'est ce que font ses défenseurs qui ont

¹³¹ O'Neill (2005), p.49. C'est O'Neill qui souligne.

voulu démontrer statistiquement l'harmonie entre rentabilité et responsabilité. Mais en posant la question différemment et en nous invitant à nous éloigner de l'obsession de démontrer que l'éthique est rentable, Vogel déradicalise en partie l'argument d'affaires, tout en mettant en lumière les différents mécanismes qui peuvent inciter les firmes à hausser les standards auxquels elles se soumettent. Il y a effectivement un marché de la vertu et certaines firmes pourront tirer avantage de leurs politiques de RSE. Mais d'autres firmes évoluant dans certains marchés en évitant le regard des ONG pourront aisément rester rentables tout en se refusant à toute hausse de leurs standards. Évidemment, plusieurs demeureront insatisfaits face à cette manière de voir les choses. C'est probablement, comme le note Vogel, que les partisans de l'argument d'affaires voient la promotion de pratiques responsables en termes évolutionnistes. Ils cherchent à montrer qu'une hausse volontaire des standards est, premièrement, dans l'intérêt de *toutes* les firmes et, deuxièmement, qu'elle est *toujours* profitable financièrement. Étant donné que seules les firmes les plus responsables peuvent survivre à long terme, elles seront imitées par les autres de telle sorte que de plus en plus de firmes responsables apparaîtront et que les plus irresponsables disparaîtront dans un processus de « sélection naturelle » encourageant la « survie du plus vertueux »¹³².

Mais la dynamique de la RSE est différente et la logique évolutionniste peut s'avérer trompeuse. Comme le mentionne Vogel, la dynamique de stigmatisation des coupables et de célébration des vertueux est probablement mieux thématisée à l'aide d'une métaphore écologique. Les politiques de RSE se fauillent au fond dans certaines « niches ». Il y a effectivement un marché de la vertu ou une « niche » pour les entreprises qui innovent et améliorent leurs pratiques commerciales. Mais il y a aussi une niche pour les entreprises qui réussissent à maintenir des standards assez peu élevés.

L'argument « concessionniste »

On peut déjà entrevoir les limites d'une défense de la RSE qui se limiterait à l'argument d'affaires. « L'éthique » peut être payante dans *certaines conditions* et certains mécanismes permettent aux entreprises qui en font plus d'être récompensées.

¹³² Vogel (2005A), p. 44-45.

Mais des comportements moralement douteux peuvent aussi être payants dans certaines conditions.

Cependant, la stratégie argumentative des défenseurs d'une conception forte des responsabilités des firmes ne s'arrête évidemment pas là. Comme je l'ai mentionné au premier chapitre, l'attribution des responsabilités dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux à différents agents (individuels, institutionnels) ne devrait pas se faire uniquement en fonction des motivations de ceux-ci (dans ce cas-ci la recherche du profit)¹³³. À tout le moins, cela ne devrait pas être la seule considération. Il est possible de formuler une conception assez exigeante des responsabilités des entreprises en mettant l'accent sur d'autres aspects de l'analyse institutionnelle et donc à partir d'autres justifications normatives. On trouve dans la littérature un recours fréquent à l'idée selon laquelle les entreprises ne sont pas simplement des « associations privées », mais bien des institutions sociales qui se voient accorder un « droit d'opérer ». Pour plusieurs auteurs, notre compréhension des obligations des entreprises est faussée au départ par la conception « contractuelle » de l'entreprise comme étant essentiellement une affaire privée ne concernant que des individus désirant mener à bien certains projets économiques. Avec un tel point de départ, poursuivent ceux-ci, il semble plutôt raisonnable de souscrire à une conception minimale des responsabilités attribuées aux entreprises. Étant des associations privées d'individus poursuivant des objectifs économiques, les entreprises devraient simplement assumer des responsabilités économiques tout en respectant la loi. Elles n'ont pas à jouer un rôle social ou à promouvoir le bien commun. Or, nous disent ces auteurs, c'est justement ce point de départ qui est inadéquat. Il est sociologiquement naïf de considérer les entreprises simplement comme des associations privées. Celles-ci sont des institutions sociales, des « créations » de la société qui leur fait une concession en leur fournissant un droit d'opérer. Cette fois, avec un tel point de départ « concessionniste »¹³⁴, il semble justifié d'attribuer aux entreprises des responsabilités plus larges qui ne se limitent pas à la réalisation de leurs tâches économiques.

¹³³ Kuper (2005) et O'Neill (2005).

¹³⁴ Hansmann et Kraakman (2001) utilisent l'expression pour caractériser les défenseurs d'un rôle social pour les entreprises. Voir aussi Boatright (2002).

On peut déjà entrevoir la force de cette stratégie argumentative. Celle-ci vise à faire ressortir l'idée que les responsabilités économiques des entreprises correspondent au fond à un mandat que lui *assigne* la société. Il s'agit, semble-t-il, d'un aspect clé de la façon dont nous attribuons les responsabilités et tâches à accomplir à différents agents institutionnels. Ceux-ci sont *mandatés* par l'ensemble de la société pour accomplir les tâches x, y ou z. Dans cette optique, il ne semble pas déraisonnable, étant donné les configurations du monde contemporain et la nature de certains problèmes sociaux et environnementaux auxquels font face nos sociétés, d'attribuer un mandat quelque peu différent aux entreprises, incluant la réalisation de tâches supplémentaires dans les domaines sociaux et environnementaux.

Il s'agit d'un argument qui peut prendre différentes formes et qui n'est pas toujours explicitement nommé. Chose certaine, il traverse l'ensemble de la littérature¹³⁵. Il est présent autant dans les discours publics que dans la littérature spécialisée. On peut dire que c'est ce vers quoi pointait Galbraith dans son *New Industrial State* et sa description de l'entreprise aux « multiples objectifs sociaux »¹³⁶. Il trouve son expression la plus achevée chez les théoriciens de la « corporate progressive law » comme Mitchell, Millon et Green, dont l'objectif est justement de repenser le rôle de la firme comme chose « publique » ou comme institution sociale¹³⁷. Millon caractérise bien cette posture, qu'il qualifie de « communautarienne » en opposition à une conception « contractuelle », lorsqu'il soutient que :

« Communitarians tend to differ from contractarians in emphasizing the broader social effects of corporate activity. Contractarians focus on the corporation's internal relationships, applying a cost-benefit analysis to a relatively narrow range of more or less readily monetizable interest. Communitarians see corporations as more than just agglomerations of private contract; they are powerful institutions whose conduct has substantial public implications. Thus, for example, assessing the costs of the reorganization of a corporation like Time is not just a matter of adding up

¹³⁵ Buchholz et Rosenthal (2002) et aussi Henderson (2001).

¹³⁶ Galbraith (1967).

¹³⁷ Mitchell (1995) Millon (1993) et Green (1993).

possible costs in worker layoffs and potential gains to Time shareholders. It is also necessary to take into account the general public's possible interest in the various publications' continued editorial independence. »¹³⁸

Que doit-on en penser de cet argument « concessionniste »? La première chose qui devrait nous frapper est que cet argument fait cette fois appel moins aux motivations de l'entreprise, mais plus à sa nature comme institution. Il est clair que selon cette stratégie argumentative, l'argument d'affaires n'est pas suffisant. Et c'est exactement ce sur quoi ont insisté les théoriciens du « progressive corporate law ». Il faut d'abord et avant tout penser différemment la nature de l'entreprise pour repenser leurs responsabilités comme acteurs sociaux.

La seconde chose qui devrait nous frapper est la contestation de la nature soi-disant « privée » de l'entreprise capitaliste qui est au cœur de cet argument. Cette contestation sert évidemment à attirer notre attention sur la dimension « publique » ou « sociale » de l'entreprise « privée » dans la société capitaliste moderne. Celle-ci n'est privée que dans la mesure où la société lui confère un *droit d'opérer* et de poursuivre certains objectifs économiques comme la recherche du profit. Mais elle est fondamentalement une création de la société et donc une institution sociale.

La troisième chose est qu'en invoquant cet argument, les partisans de la RSE font appel à ce qu'on pourrait appeler un « principe de communauté » dans l'attribution des responsabilités¹³⁹. Selon ce principe, les liens qui unissent l'entreprise avec la communauté politique et sociale dans laquelle elle s'insère sont significatifs dans la détermination de ses responsabilités. La première étant une création de la seconde, il est possible de justifier des obligations sociales plus vastes, au-delà des lois et régulations, pour les entreprises.

¹³⁸ Millon (1993), p. 1379.

¹³⁹ Voir l'illuminante discussion de David Miller (2001) qui identifie bien l'importance que joue le principe de communauté dans la façon dont nous attribuons des responsabilités à différents agents : groupes, églises, firmes, États.

Ces remarques faites, je dirais qu'il faut bien admettre que cette conception de la firme comme institution sociale touche en partie la cible puisque, bien sûr, les entreprises sont des organisations au service d'objectifs sociaux plus « larges » que la somme des intérêts privés de ses membres. Elles ont été créées à la base pour réaliser des objectifs importants, non seulement pour les personnes impliquées dans leur création, mais pour le public en général. Les premières grandes entreprises américaines ont été créées pour construire des chemins de fer, produire des matériaux et autres activités qui requièrent la mise en commun de beaucoup de ressources et ont un impact significatif sur la société américaine et son développement¹⁴⁰. Comme le note Million, il est vrai que le Time ou encore le NY Times poursuivent des objectifs sociaux d'une importance inestimable pour une société qui valorise la liberté de presse. C'est pourquoi elles ne sont pas des institutions purement « économiques ».

Si la contestation du caractère uniquement privé de la firme, qui est au cœur de l'argument concessionniste, touche en effet la cible, il en va autrement de l'argument dans son ensemble. Car si la conception de la firme comme institution sociale est adéquate, il en va autrement du rôle que celle-ci est censée jouer, c'est-à-dire servir de justification à l'attribution de responsabilités sociales plus vastes aux entreprises. En un certain sens, même si elle semble être très importante dans les théories de la RSE et des parties prenantes, la contestation du caractère privé de l'entreprise capitaliste ne supporte pas les thèses substantielles qui sont au cœur de ces théories. Tout d'abord, de l'acceptation du caractère social ou « public » de la firme, il n'en découle pas nécessairement la justification de responsabilités étendues pour les entreprises. Les partisans d'une conception plus minimale des responsabilités des entreprises peuvent très bien reconnaître la nature sociale de l'entreprise tout en défendant une conception assez limitée de ces responsabilités, en recourant tout simplement à l'importance d'une bonne division institutionnelle du travail. Ils insisteront alors sur les bienfaits sociaux produits par la simple satisfaction des tâches économiques de l'entreprise à l'intérieur du système de marché.

¹⁴⁰ Boatright, (2002), p.56.

Le problème ici est que l'on part du constat de la nature sociale de l'entreprise pour conclure qu'elle devrait se voir confier comme tâche de promouvoir le bien être de la société. Il s'agit d'une méprise importante. C'est que l'institution du marché a pour fonction de produire un bien important pour la société (le bien-être matériel) et il y arrive en canalisant le conflit et en favorisant la compétition au détriment de la coopération, de telle sorte que ses participants n'ont pas pour tâche de produire ce bien¹⁴¹. Il est donc avantageux, lorsque nous réfléchissons à certains choix institutionnels, de fixer des objectifs à certains des participants à une institution qui ne sont qu'indirectement liés au bien que celle-ci cherche à produire.

Bien sûr, on pourra contester cette défense du processus de la main invisible, la juger insuffisante. Mais ce que je cherche à montrer est que la contestation du caractère privé de la firme ne permet pas de le faire. Ce qui est soutenu ici est que des institutions peuvent produire des biens sans que ses acteurs principaux aient pour mandat de voir à la production de ce bien, ce que nous devrions constamment avoir en tête pour penser l'aménagement de nos principales institutions. Le caractère social de la firme n'ébranle en rien cette ligne argumentative¹⁴².

L'argument des échecs régulatifs

Toutefois, cela n'épuise pas entièrement les possibilités du recours à un « principe de communauté » pour justifier des responsabilités sociales plus vastes aux entreprises. La firme est étroitement liée à la communauté dans laquelle elle opère parce que cette dernière impose un ensemble de contraintes à son travail par le biais de la régulation gouvernementale. Celle-ci permet de fixer les règles du jeu pour les acteurs du commerce en plus de contribuer substantiellement à la résolution de problèmes sociaux et environnementaux.

Mais si la régulation gouvernementale permet de pallier les imperfections du marché, elle ne peut le faire que jusqu'à un certain point. C'est que l'environnement

¹⁴¹ Voir les remarques de Weinstock (2006), p. 37-39.

¹⁴² Voir Heath (2006A), p.541-542 et aussi Boatright (2002).

régulatif qui régit les pratiques commerciales est lui-même imparfait. Il ne peut corriger entièrement les défaillances du marché et par le fait même il ne peut éliminer l'ensemble des pratiques moralement condamnables qui risque de surgir dans les relations de marchés. Dans ce cas, il y a de bonnes raisons de croire que ce sont les acteurs qui sont impliqués qui doivent prendre la relève en haussant leurs standards et en contribuant à la résolution de problèmes sociaux lorsque la régulation gouvernementale échoue à le faire adéquatement¹⁴³.

Cette stratégie argumentative est particulièrement significative dans la mesure où elle repose d'abord et avant tout sur l'importance des contraintes imposées par l'environnement régulatif. Elle attire correctement l'attention sur l'importance des standards imposés par ces contraintes pour ensuite faire reposer la responsabilité de maintenir ou rehausser ceux-ci en cas d'échec sur les participants eux-mêmes. Lorsqu'un système de contraintes régulant une activité bien particulière échoue à écarter certains actes moralement douteux, il semble que ce soit les participants à cette activité qui ont une responsabilité d'y remédier.

C'est ce que réussit à thématiser Heath lorsqu'il soutient que dans cette optique, nous devrions considérer la « responsabilité sociale » de manière analogue à l'idéal de l'esprit sportif¹⁴⁴. Tout sport (notamment professionnel) se caractérise par un certain nombre de contraintes éthiques, de codes moraux ou de conventions implicites ou explicites qui régissent les comportements des joueurs et limitent encore plus leurs possibilités d'actions. Par exemple, le code moral implicite du hockey limite passablement ce que peut faire un joueur pour festoyer après un but. En théorie, un joueur peut être puni s'il fait preuve d'un comportement douteux après avoir marqué un but. On le devine, il est très difficile d'appliquer un tel règlement. Mais les conventions font en sorte qu'un joueur limitera généralement son enthousiasme afin d'éviter de provoquer l'adversaire ou d'éviter de trop attirer l'attention sur lui-même et donner l'impression qu'il a marqué sans l'aide de ses coéquipiers (cette règle est apparemment

¹⁴³ Voir Bucholz et Rosenthal (2002). Voir aussi Gendron et coll. (2003), Kuper (2005) et Logsdon et Wood (2002) entre autres pour une exposition et défense de ce type d'argument.

¹⁴⁴ Heath (2006B).

absente du soccer). Au baseball, le vol de but de la part de l'équipe qui est en avance lors d'une partie au pointage de 10-0 est considérée comme inacceptable même si tout à fait dans les règles du jeu. Le même type de contraintes éthiques était à l'oeuvre lorsqu'on a récemment blâmé Alex Rodriguez pour avoir trompé un joueur adverse (le joueur de troisième but) en feignant, alors qu'il courrait sur les sentiers, d'être le coéquipier de ce joueur en réclamant une balle frappée en hauteur. Le joueur de troisième but se retira et la balle ne fût en fin de compte captée par personne, son coéquipier ne l'ayant en fait jamais réclamée¹⁴⁵. Aucun règlement, semble-t-il, n'empêchait Rodriguez de le faire, mais on l'a justement sévèrement blâmé pour avoir profité d'une telle ambiguïté dans les règlements. Rodriguez a trouvé une faille dans la *lettre* de la loi, mais a échoué à respecter *l'esprit* de la loi.

Au fond, nous dit Heath, plusieurs des attentes que nous formulons à l'endroit des acteurs du marché sont analogues à celles que nous formulons à l'égard des joueurs impliqués dans une compétition sportive. Celle-ci suppose un nombre important de contraintes et de règles officielles imposées par des arbitres. Or cet ensemble de règles est évidemment imparfait dans la mesure où il est impossible qu'il parvienne à écarter la totalité des stratégies moralement douteuses. Mais c'est à ce moment que les exigences éthiques deviennent cruciales. Celles-ci viennent contraindre encore plus les comportements des joueurs et ont pour objectif de limiter certains effets pervers d'un système compétitif. Nous demandons généralement au joueur de ne pas user de stratégies qui ne peuvent être punies par l'arbitre, mais qui sont tout de même contraires à l'esprit de certaines règles. Nous attendons des sportifs qu'ils entrent en compétition de manière vigoureuse tout en respectant la lettre et l'esprit de ces règles. Comme le note Heath:

« There is a close analogy [...] between “corporate social responsibility” and the concept of good sportsmanship in “competitive” team sports. In the case of sports the goal is clearly to win – but not by any means available. Every sport has an official set of rules, which constraint the set of admissible strategies. Yet, it will be generally impossible to exclude strategies that respect the letter of the law, while nevertheless violating its spirit (e.g.

¹⁴⁵ Kepner (2007).

taking performance-enhancing drugs that have others legitimate uses, and therefore have not been banned). “Good sportsmanship” consists in a willingness to refrain from exploiting these loopholes, while nevertheless retaining an adversarial orientation. »¹⁴⁶

En utilisant la métaphore de « l'esprit sportif », Heath attire notre attention sur trois aspects cruciaux pour une théorie des responsabilités des firmes et qui étaient sous-jacents à ma description de l'importance de la régulation gouvernementale des marchés:

- (1) *L'importance morale de la compétition* : Une théorie des responsabilités des entreprises comme acteurs du marché devrait pouvoir rendre compte du contexte compétitif dans lequel celles-ci évoluent et du poids normatif que nous devrions lui accorder. Nous avons évidemment tendance à considérer, nous dit Heath, la coopération comme étant moralement supérieure à la compétition puisque la première vise à produire des situations gagnant-gagnant alors que la seconde vise à produire des situations gagnant-perdant. Notre compréhension de la moralité est généralement marquée par ce « biais coopératif ». Mais à bien y penser, plusieurs de nos institutions visent à canaliser les comportements compétitifs afin de produire des biens que nous jugeons dans l'intérêt collectif. Nous valorisons la compétition parce qu'elle produit des bénéfices pour les non-participants (le plaisir des spectateurs dans le cas du sport, des prix plus bas ou de meilleurs produits et services dans le cas du marché). Cette reconnaissance de l'importance morale de la compétition est significative dans la mesure où l'on reproche régulièrement aux défenseurs de la RSE de négliger le fait que les firmes sont « prises » dans un système compétitif. L'utilisation de cette métaphore permet justement de penser les obligations des « joueurs » (même au-delà des standards imposés par l'environnement régulateur) à *partir des contraintes mêmes des relations compétitives*.
- (2) *L'importance du cadre régulateur* : la compétition sportive tout comme les marchés compétitifs tentent de canaliser des comportements non coopératifs qui nécessitent d'être encadrés et régulés. Les règles du jeu imposées par des arbitres

¹⁴⁶ Heath (2006A), p.552.

sont cruciales pour que la compétition ne produise pas le contraire des effets espérés. Sans un tel cadre, la compétition risque de ressembler à un état de nature hobbesien.

- (3) *L'importance des contraintes éthiques* : les contextes compétitifs comme ceux des marchés, bien que hautement régulés, n'écartent pas entièrement la nécessité de contraintes éthiques, contrairement à ce qu'ont pensé des auteurs comme David Gauthier ou encore James Buchanan¹⁴⁷.

Il serait donc possible de penser certaines des obligations habituellement associées à la RSE en puisant principalement dans une « éthique de la compétition » ou ce que Heath nomme, en s'inspirant d'Applbaum, une « éthique adversative ». Le principal avantage d'une telle approche est d'être capable de rendre compte de ces exigences éthiques à partir des modalités fonctionnelles des marchés, et non pas en tentant d'appliquer une théorie générale de la moralité ou en tentant d'identifier les vertus des personnes occupant des positions clés au sein de l'institution de la firme. Qui plus est, elle est capable de prendre au sérieux la critique, répétée ad nauseam par certains théoriciens sceptiques à l'égard de la RSE ou même de l'éthique des affaires en général, selon laquelle le monde des affaires est « pris » dans un système compétitif, tout en étant capable de dégager les exigences éthiques d'un tel mode de fonctionnement adversatif.

Il est à noter que ces suggestions vont en lignes directes avec celles du modèle centré sur la construction des marchés éthiques que je défends. En cherchant à savoir ce qu'est au fond un bon compétiteur, Heath tente de mettre à jour les principaux éléments de ce que McMahon nomme la « moralité implicite du marché ». Il tente de dégager les attentes éthiques qui sont implicites dans la défense de marchés compétitifs.

Ici, il me semble particulièrement intéressant de noter qu'étonnamment, le modèle du dirigeant éthique peine à rendre compte de telles attentes. Car les contraintes éthiques qui caractérisent un certain système compétitif (le sport ou la compétition

¹⁴⁷ Voir Finn (2006) pour une intéressante discussion de la défense de l'amoralité des marchés.

économique) et que Heath a en tête ne s'imposent pas d'elles-mêmes. Elle suppose la présence d'une foule d'acteurs et certaines modalités sociales et culturelles qui font que des normes informelles peuvent s'imposer et guider le comportement des agents. Si les joueurs de baseball s'empêchent généralement de faire comme Rodriguez ou de voler un but avec pointage de 10-0, c'est que la culture du baseball sanctionne sévèrement ce type d'actions, que les ligues professionnelles et les équipes ont certaines traditions, que les anciens joueurs font la promotion d'une certaine conception de leur sport, que les partisans et les médias sportifs peuvent sanctionner les joueurs qui ne respectent pas ces conventions morales implicites, etc.

Cette description sommaire devrait suffire à donner une idée du type de modalités nécessaires à l'imposition de telles contraintes morales et de la pluralité des acteurs qui y contribuent. Or, cela est la même chose pour le monde des affaires, avec évidemment un niveau de complexité plus élevé. L'imposition des exigences propres au modèle du « bon joueur » que Heath a en tête suppose un arrière-fond culturel avec certaines traditions, des « arbitres » gouvernementaux stables et crédibles, une société civile active et des médias qui jouent leur rôle de surveillance et dénonciation des dérogations aux exigences de bon joueur, des institutions d'enseignements jouant un rôle actif, etc.

Ce qu'il faut noter ici est que cela suppose une conception assez vaste de l'éthique des affaires. Or, j'ai déjà mentionné au premier chapitre l'échec du modèle du dirigeant éthique à rendre compte de cette complexité et du caractère plus vaste de l'analyse normative des pratiques d'affaires. Le résultat? Étonnamment, bien qu'il ait conduit à une critique soi-disant « réaliste » de l'éthique des affaires, le modèle du dirigeant éthique peine à rendre compte des exigences de l'éthique adversative que Heath a en tête. Une analyse ayant pour objectif de penser les modalités institutionnelles, politiques, sociales et culturelles du bon fonctionnement de marchés éthiques sera plus apte à rendre compte des exigences et implications de cette « éthique adversative ».

Qu'est-ce que cela nous apprend sur le discours de la RSE? L'approche de Heath a certains avantages que j'espère avoir mis en lumière. L'analogie avec l'esprit sportif peut constituer une base assez solide pour penser les responsabilités des firmes de façon à ce que celles-ci soient dérivées des exigences propres à l'institution adversative des marchés. Toutefois, il m'apparaît essentiel de noter que l'adoption d'une telle approche risque peut-être de ne pas satisfaire certains défenseurs d'une conception très exigeante de l'attribution des responsabilités aux entreprises. La métaphore de bon sportif est possiblement utile pour penser *certaines* des attentes morales que nous sommes en droit d'avoir à l'égard des acteurs du marché. Mais elle n'est peut-être pas très utile pour penser le potentiel de transformations sociales que certains voient dans la reconceptualisation des responsabilités des firmes. L'approche heathienne invite essentiellement les firmes à *ne pas* profiter des défaillances des marchés qui ne sont pas corrigées par le travail de l'appareil étatique¹⁴⁸. Mais elle ne justifie pas nécessairement l'idée que les entreprises devraient assumer des responsabilités plus étendues dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. D'autres stratégies argumentatives doivent être déployées pour ceux qui désirent aller dans cette voie.

L'argument des ressources

Un argument qui peut être invoqué pour aller dans cette direction et promouvoir le potentiel de transformations des rapports sociaux derrière l'agenda de la RSE, est celui selon lequel les entreprises ont tout simplement les ressources financières et organisationnelles pour contribuer à la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. C'est ce que je nommerai « l'argument des ressources ». Il s'agit d'un argument classique fréquemment invoqué par les partisans de la RSE et il m'apparaît essentiel de l'examiner pour deux raisons. Premièrement, il me semble jouer un rôle clé dans le discours de la RSE. Deuxièmement, il me semble être à l'origine d'une faille importante dans celui-ci.

L'argument des ressources est assez près de l'argument que j'ai nommé « concessionniste » puisqu'il mise sur l'importance grandissante des firmes dans les

¹⁴⁸ Heath (2006A) et (2006B).

sociétés contemporaines. Toutefois, il est différent au sens où différents principes normatifs semblent être à l'œuvre. L'argument n'insiste pas sur les relations entre la firme et la communauté politique (la « concession » d'opérer qu'accorde la seconde à la première) mais plutôt simplement sur les immenses ressources dont jouissent ces organisations que nous appelons entreprises. En ce sens, il ne fait pas intervenir un principe de « communauté », mais plutôt un principe de « capacité ». Selon ce principe, lorsque certains problèmes sociaux ou environnementaux surgissent, nous devrions tenter de cibler l'agent qui a les capacités d'y remédier. Ce qui importe, ce ne sont pas les liens qui unissent les agents avec la communauté, l'implication causale ou même les motivations de ceux-ci, mais plutôt leurs capacités.

Dans un important article, David Miller a très bien mis en lumière l'importance que joue le principe de capacité dans notre manière de penser les responsabilités dans la résolution de problèmes sociaux ou environnementaux¹⁴⁹. Lorsque de tels problèmes surgissent, nous cherchons évidemment à y remédier. Et nous cherchons à identifier les *agents* qui devraient y remédier. Or ce que nous dit l'argument des ressources, c'est que nous devrions identifier des agents qui ont les *capacités* pour le faire. Dans cette optique, l'attribution des responsabilités dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux devrait se faire en fonction des capacités dont jouissent les agents pour y remédier.

Un tel principe en tête, la distinction entre des agents individuels et des agents institutionnels apparaîtra cruciale. Comme je l'ai noté au premier chapitre, les agents institutionnels, étant données les ressources dont ils disposent sont mieux à même d'altérer les comportements humains, modifier les modes d'interactions sociales et réduire les effets négatifs de problèmes sociaux. Ils ont manifestement des capacités plus grandes que les agents individuels.

¹⁴⁹ Voir Miller (2001). Miller parle de problèmes de privations matérielles.

Nous avons là les bases d'une stratégie argumentative forte intéressante pour penser une conception étendue des responsabilités des entreprises¹⁵⁰. Comme le note Kuper en discutant le « principe de capacité » :

« Considering the many tasks that corporations are best placed to perform, this argument could take us a long way. In underinstitutionalized contexts, corporations may turn out to be the only agents who are capable of providing goods traditionally supplied monopolistically by the state, such as security for local communities or enforced worker safety regulations. In densely institutionalized context, corporations may still be better at core tasks of governance, such as managing some prisons, some transport networks. »

Étant donné les ressources organisationnelles et financières dont jouissent les entreprises en tant qu'agents institutionnels, il y a donc de bonnes raisons de considérer que les responsabilités des firmes devraient être plus vastes qu'elles ne le sont parfois pensées, autant dans les États développés que dans les États en proie à l'instabilité et institutionnellement fragiles. En raison de leurs « capacités institutionnelles », les entreprises devraient assumer des responsabilités plus vastes dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux, au-delà de ce qu'exige leur mission économique. Il peut même s'avérer qu'elles soient capables de déployer certaines ressources plus efficacement que les gouvernements dans la réalisation de certaines tâches.

Onora O'Neill va dans le même sens et soutient que sont probablement les *capacités* des firmes qui sont les plus importantes dans l'attribution des responsabilités que nous devrions favoriser en vue de la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. En fait, selon O'Neill, dans la résolution de problèmes d'attribution des responsabilités, les capacités dont jouit un agent sont probablement plus importantes que les motivations à agir de cet agent¹⁵¹.

¹⁵⁰ Plusieurs, comme O'Neill, Kuper et Lane ont d'ailleurs repris les discussions de Miller sur le principe de capacité pour défendre une conception très exigeante des responsabilités des entreprises O'Neill (2005), p.45-51; Kuper (2005), p. 374.

¹⁵¹ O'Neill (2005). Voir Lane (2005) et Kuper (2005) qui vont également dans le même sens.

Il n'est donc pas étonnant qu'un tel argument soit constamment évoqué par les partisans de la RSE. Le principe de capacité qui y est sous-jacent est extrêmement puissant et il me semble que c'est ce que plusieurs théoriciens des responsabilités des entreprises ont en tête. En fait, il me semble que c'est l'intuition de base qui guide plusieurs partisans de la RSE. Les entreprises ont des ressources ou certaines « capacités institutionnelles ». Or, cela va de pair avec des responsabilités accrues dans la résolution de problèmes sociaux.

Une telle stratégie argumentative n'est toutefois pas sans poser problème. Premièrement, il n'est pas évident de savoir si les firmes ont effectivement les *capacités* nécessaires pour régler certains problèmes sociaux. Il est loin d'être évident que les entreprises soient efficaces dans des tâches qui ne leur sont pas traditionnellement attribuées. Plusieurs reprocheront à cette stratégie argumentative de participer à une certaine insatisfaction à l'égard du rôle joué par l'État et reposer sur mécompréhension des « capacités » de celui-ci. L'État peut régler certains problèmes d'action collective, produire un certain nombre de biens collectifs en plus d'écarter un ensemble important de comportements moralement déplorables par des moyens coercitifs.

Plus fondamentalement, l'utilisation du principe de capacité, si elle est extrêmement attrayante lorsque nous pensons aux responsabilités dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux, laisse néanmoins en pan certaines considérations qui devraient intervenir dans une telle réflexion. C'est qu'en insistant sur le principe de capacité, nous regardons les capacités actuelles des agents (ici les firmes) pour en tirer certaines conclusions sur leurs responsabilités de remédier à un problème X. Les firmes ayant de grandes capacités, elles devraient être capables de jouer un rôle actif dans la résolution de nombreux problèmes. Mais une telle manière de voir les choses est incapable de rendre compte de « l'histoire » de ces capacités, la façon dont celles-ci ont surgi¹⁵².

¹⁵² Miller (2001), p. 461.

Cette incapacité est due au fait qu'une telle stratégie argumentative repose sur une conception *prospective* de l'idée de responsabilité. Comme j'en ai déjà fait mention au premier chapitre, les multiples ramifications de l'idée de « responsabilité » sont sinueuses. J'ai d'ailleurs eu recours à une typologie des différentes significations à donner à l'utilisation de la notion de responsabilité. J'aimerais ici faire mention d'une autre importante distinction conceptuelle entre deux façons de penser la responsabilité. L'une d'elles est de concevoir la responsabilité comme étant une notion principalement *rétrospective*. C'est-à-dire que l'on parle souvent de « responsabilité » pour tenter de retracer ce qui a *été fait*. Si j'avais pour tâche de passer au restaurant prendre quelques plats pour le repas du soir et que je n'en ai rien fait, on dira que je suis responsable de l'échec de ce repas. On examine dans ce cas qu'un agent a fait (on retrace l'accomplissement ou non de ces tâches) afin de déterminer l'attribution des responsabilités. Une autre manière de concevoir la responsabilité est « prospective ». Une telle conception regarde essentiellement vers le futur. Dans ce cas, la responsabilité des agents concerne ce qui doit être fait pour régler certains problèmes.

Le problème de l'utilisation du principe de capacité est qu'elle exige de prendre ces organisations économiques que sont les entreprises et cherche ensuite à déterminer quelles responsabilités pourraient être ajoutées. Elles demandent « Que peuvent faire les entreprises pour les problèmes X et Y? ». En ce sens, cette stratégie argumentative se fonde sur une approche de la responsabilité caractérisée par ce que l'on pourrait appeler un « biais prospectif ». Mais ce faisant, elle échoue à fournir le « récit institutionnel » qui permet de rendre compte, d'une façon que l'on pourrait qualifier de plus « rétrospective », des choses suivantes :

- Ce qui explique les capacités dont jouissent les agents que sont les firmes, « l'histoire » de ces immenses « capacités » institutionnelles qui sont au cœur de l'argument;
- L'importance de la division institutionnelle du travail entre agents institutionnels aux capacités différentes;
- L'aspect central des responsabilités de rôles qui en découlent, car dans la complexe division du travail qui caractérise nos systèmes socio-

économiques, les responsabilités de rôles des agents supplantent très régulièrement les responsabilités liées aux capacités de ceux-ci.

La négligence de l'importance d'un tel « récit institutionnel » me semble être une faille majeure dans les discours centrés sur les responsabilités « au-delà de la régulation ».

Les comportements extra-régulatifs : Quelle importance?

J'ai examiné certaines stratégies argumentatives qui peuvent être employées pour justifier la thèse selon laquelle les entreprises doivent hausser les standards auxquels elles se soumettent au-delà de ce qu'exige leur environnement régulateur. Que doit-on au juste retenir de cette analyse? Une chose à retenir est qu'il semble y avoir de bonnes raisons pour justifier un ensemble d'obligations extra-régulatives habituellement associé à l'idée de RSE. Cela dit, nous devrions axer notre réflexion sur deux aspects :

- 1) Quelles sont les meilleures façons de les justifier. À partir de quels cadres normatifs ou langages normatifs est-il préférable d'utiliser pour justifier un tel ensemble d'obligations;
- 2) Quelle est l'importance que nous devrions leur accorder.

À propos de (1), il me semble qu'une approche centrée sur la construction de marchés éthiques pourra reconnaître la validité de certaines justifications de la thèse selon laquelle les firmes doivent parfois se soumettre à des standards plus élevés que ceux imposés par le cadre régulant leurs activités économiques. J'espère avoir pu donner une idée des forces et faiblesses de ces différentes justifications.

J'ai tenté de montrer que l'argument d'affaires était significatif, mais qu'il devait être compris de la bonne façon, qu'il devait être remis à sa place. D'une certaine façon, l'argument d'affaires est puissant et très séduisant. Mais il a trop souvent été formulé avec une certaine naïveté. Par ailleurs, j'ai été plus sceptique par rapport à l'argument

concessionniste et celui des ressources. À l'inverse, la stratégie argumentative développée par Heath est prometteuse puisqu'elle puise ses ressources les contraintes même de la compétition. Repenser le concept de responsabilité sociale des entreprises à partir d'une éthique adversative semble être la voie la plus prometteuse puisqu'elle vient puiser dans la moralité qui est implicite dans la défense des marchés compétitifs.

Cependant, comme je l'ai noté, cette approche ne satisfera pas les tenants d'une conception plus forte et exigeante en ce qui concerne l'implication environnementale et sociale. Ceux-ci veulent aller plus loin dans la défense d'un ensemble d'obligations au-delà des tâches économiques des firmes dans le respect de la loi. C'est ce qui m'amène à me pencher sur (2). Selon une approche plutôt radicale, nous ne devrions accorder aucune importance morale aux comportements extra-régulatifs. Ce n'est pas que ceux-ci seraient en soi moralement répréhensibles. C'est plutôt que la demande pour ceux-ci montrerait en fait le besoin de plus de régulation. Demander aux entreprises de hausser les standards moraux auxquels elles se plient pour que quelques-unes d'entre elles ne parviennent à la faire n'est qu'une solution limitée à un problème qui demande un remède plus radical : la régulation.

Cette posture assez radicale a certains avantages. Elle constitue en fait un défi de taille pour le discours de l'« au-delà de la régulation ». Comme le notent Heath et Norman, l'identification d'un ensemble d'obligations envers certains groupes comme la « communauté locale » par exemple, semble conduire à la justification de contraintes réglementaires s'appliquant à l'ensemble des firmes¹⁵³. Car si nous sommes capables de cibler certaines pratiques que l'on juge désirables de la part d'une entreprise, il semble y avoir de bonnes raisons de rendre obligatoire ces pratiques pour l'ensemble des « joueurs » de cette industrie par le biais de la régulation gouvernementale plutôt que de miser sur l'autorégulation volontaire des firmes individuelles.

Bien sûr, cette manière de voir les choses présuppose, de manière erronée, que la régulation gouvernementale est le seul mécanisme permettant à la firme de négocier sa

¹⁵³ Heath et Norman (2004).

place dans l'ensemble de la société. Elle néglige aussi le fait que la régulation est elle aussi un instrument imparfait. C'est pourquoi l'argument insistant sur les imperfections de la régulation gouvernementale est important et c'est pourquoi la métaphore de l'esprit sportif l'est tout autant.

La première posture, si elle a certains avantages, semble donc limitée. Et les partisans d'une version forte des responsabilités des entreprises voudront évidemment la rejeter, car ils se distinguent par l'importance qu'ils accordent à l'ensemble des obligations extra-régulatives. Un aspect central de l'idée de RSE, telle qu'examinée dans ce chapitre, est qu'afin d'être considérée comme une organisation économique responsable, une entreprise doit s'engager dans un certain nombre d'activités qui vont bien au-delà de ce que les lois et réglementations exigent d'elle. Elle s'engagera ainsi dans des activités qui vont bien au-delà de ses tâches « habituelles » ou « normales » : la production de biens et services en vue du profit et dans le respect des lois.

À l'opposé, mon intuition est qu'une approche centrée sur la construction de marchés éthiques, si elle est capable de justifier l'idée selon laquelle les firmes doivent se soumettre à certains standards au-delà de la régulation, ne pourra toutefois accorder qu'une importance limitée à ces pratiques extra-régulatives. Plusieurs discours sur l'entreprise responsable, inspirée par le modèle du dirigeant éthique, mettent l'accent sur des modèles de leadership qui ont su en « faire plus », hausser leurs standards et amener leur organisation plus loin dans l'implication sociale. Ces histoires sont cruciales et inspirantes, elles doivent être racontées, mais comme nous le rappelle Boatright, elles ne devraient nous amener à négliger le fait que bon nombre des problèmes éthiques dans la conduite des affaires surgissent en raison d'échec des marchés ou d'échecs politiques à réguler ceux-ci¹⁵⁴.

Ce n'est donc pas que du point de vue d'une approche que je qualifie de « politique » de telles pratiques sont injustifiables, mais plutôt que celle-ci accordera beaucoup de poids normatif au fonctionnement régulier des marchés encadrés par une

¹⁵⁴ Boatright (1999A).

régulation gouvernementale efficace et l'ensemble des actes moralement répréhensibles ou douteux que celle-ci permet de supprimer. C'est ce que la posture adoptée par les défenseurs de la RSE, en accordant une importance centrale aux pratiques extra-régulatives, n'arrive pas à mettre en lumière. Ce faisant, elle tend à négliger un certain nombre de choses que l'analyse que j'ai esquissée jusqu'ici permet d'entrevoir. En particulier, elle ignore l'ampleur du travail institutionnel accompli pour que ces immenses organisations en arrivent à réaliser ces tâches « normales ». Comme le faisait remarquer avec justesse Paul Portney en référant aux approches centrées sur l'« au-delà » des réglementations :

« It ignores the fact that in the normal course of attempting to make money, firms both large and small routinely do a number of things that are extraordinarily “responsible” and that should not be taken for granted. »¹⁵⁵

Du point de vue du modèle que je mets de l'avant, il s'agit d'une négligence assez regrettable. Tout d'abord, une conception adéquate des responsabilités attribuées aux entreprises ne devrait pas conduire à une telle sous-estimation des *tâches économiques* des entreprises. En guise d'illustration, Portney fait remarquer qu'en 2002, plus de 108 millions d'Américains travaillaient dans le secteur privé, *excluant le secteur de l'agriculture*, ce qui représente une hausse de 20 millions par rapport à 1992¹⁵⁶. Plusieurs d'entre eux reçoivent non seulement un salaire, mais aussi certains avantages sociaux (assurances médicales, fonds de retraite). Qui plus est, un peu plus 50 millions d'Américains sont maintenant détenteurs d'actions. Enfin, et cela n'est pas négligeable, les entreprises produisent, offrent et vendent des biens et services pour une valeur supérieure à 7 trillions de dollars annuellement, le tout en se soumettant à toute une batterie de réglementations¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Paul Portney (2005), p.125.

¹⁵⁶ Portney (2005), p. 125.

¹⁵⁷ Ce que cela suggère, c'est qu'il faut noter que la réalisation effective de ces tâches économiques importe non seulement pour les groupes directement impliqués dans les activités de l'entreprise mais pour l'ensemble de la société. C'est qu'il est tout simplement souhaitable pour une société que des organisations appelées « entreprises » puissent remplir les tâches de production de biens et services avec une relative efficacité.

Il faut ajouter à cela l'ampleur des défis éthiques que la réalisation de telles tâches suppose. L'analyse, opérée au chapitre suivant, de la théorie des parties prenantes et les problèmes que soulève celle-ci devrait suffire pour nous convaincre de l'importance des tâches économiques de l'entreprise ainsi que la complexité inhérente à leur réalisation. La production de biens et services et la création de richesses au sein d'immenses organisations économiques ne sont possibles que si toute une gamme de problèmes d'action collective puisse être surmontée avec un certain succès.

Ensuite, une conception de la RSE centrée sur « au-delà des lois » n'arrive pas à rendre compte adéquatement de l'aspect légal des responsabilités des entreprises, et ce pour deux raisons. Premièrement, elle tend à mésestimer l'importance morale et sociale du respect des lois. En effet, lorsqu'on se penche sur la littérature sur l'idée de RSE, tout se passe comme si le respect de la loi ne représentait *qu'un* aspect, somme toute mineur, de l'idée que nous nous faisons d'une entreprise responsable. Les théories de la RSE suggèrent en effet que ce qui importe vraiment ce sont les obligations extra-légales. En fait, tout se passe comme si la réflexion normative ne devenait véritablement intéressante « qu'au-delà » des lois. Le respect de la loi et des réglementations ne semble donc n'avoir que peu de poids normatif dans notre évaluation des pratiques d'affaires. Or cela est manifestement une erreur que ne doit pas commettre une théorie adéquate des responsabilités des entreprises.

Deuxièmement, d'un point de vue pratique, on sous-estime fréquemment l'ampleur du défi que le respect des obligations légales constitue pour les entreprises. Celles-ci sont d'immenses organisations avec des modes de fonctionnement hiérarchiques. Dans de telles structures organisationnelles hautement complexes, de nombreux problèmes que l'on qualifie de « problèmes d'agence » surgissent constamment. La délégation des tâches inhérente à de telles organisations hiérarchiques fait en sorte qu'il est difficile de surveiller et évaluer le travail de tout un chacun. C'est ce qui fait que la satisfaction des obligations légales de telles organisations n'est pas une mince tâche. Et c'est pourquoi nous devrions considérer avec une certaine méfiance les conceptions de la RSE selon laquelle celle-ci n'est pas que le « simple » respect des lois

comme le fait Juan José Palacios lorsqu'il soutient que « In sum, corporate social responsibility goes beyond the *simple* observation of the law and regulations [...]».¹⁵⁸ Pour d'immenses organisations, la hausse de certains standards, l'implication dans la communauté par le biais du financement des arts et de la culture, la publication de rapports d'activités, le financement de projets « verts » sont des tâches probablement plus simples à accomplir que le respect de l'ensemble des contraintes (et « l'esprit » de celles-ci) imposées par leur environnement régulateur.

Ici, on notera les effets parfois pervers de l'analogie entreprise-individu qui continue de teinter notre réflexion sur les responsabilités des entreprises. Évidemment, cette analogie n'est pas sans fondement. D'ailleurs, elle est notamment au cœur de la notion de personnalité morale de l'entreprise. L'entreprise est une fiction légale qui constitue une entité distincte de ses membres. Elle est une « personne ». Qui plus est, elle fait au fond partie, comme le suggère Rodin, de notre compréhension intuitive de la responsabilité des entreprises¹⁵⁹. Nous jugeons celles-ci, dans le langage ordinaire, comme des entités à part entière et non pas comme de simples amas d'intérêts multiples. Dans les pages des journaux, lorsque nous lisons que « Wal-Mart fait face à la controverse », nous comprenons qu'il y a quelque chose une entité Wal-Mart fait face à la controverse. Il est tout simplement difficile, dans notre expérience quotidienne, de ne pas raisonner par analogie avec l'individu.

Il y a donc quelque chose de très utile dans l'analogie entreprise/individu. Comme je l'ai mentionné au chapitre précédent, celle-ci fait en quelque sorte partie de l'évolution de la personnalité de l'entreprise. Cependant, il faut bien avouer que cette analogie peut parfois s'avérer trompeuse et qu'elle peut brouiller notre analyse. J'ai insisté au premier chapitre sur le fait que nous considérons l'entreprise comme un *agent* moral, susceptible d'être le tributaire de responsabilités, d'être l'objet de blâmes et de louanges, etc. Mais il y a une différence entre un agent moral individuel et un agent

¹⁵⁸ Juan José Palacios (2004) p.393. Je souligne.

¹⁵⁹ Rodin, (2005). Celui-ci est très sensible aux effets pervers de cette analogie. Dans ses travaux sur la guerre et l'auto-défense, il met à jour la façon dont ce qu'il appelle « l'analogie personnaliste » embrouille l'analyse de la moralité de la guerre.

moral institutionnel. L'échec à prendre au sérieux cette distinction risque d'embrouiller notre analyse¹⁶⁰.

Or, il semble manifestement que ce soit le cas en ce qui concerne notre compréhension des obligations légales des entreprises et l'importance à accorder au respect de celle-ci. En effet, il est relativement aisé pour une personne de rencontrer la majeure partie de ses obligations légales. Bien entendu, le non-respect des obligations légales est condamné. Mais le respect de celles-ci, de la part d'*individus*, est rarement célébré comme étant un acte moral ou politique digne de mention. Cela s'explique par le fait qu'il est somme toute assez facile, dans des sociétés relativement stables, pour un individu de respecter la plupart des lois en vigueur.

Or ce n'est manifestement pas le cas pour les entreprises. Lorsque nous constatons, en supposant un contexte social et institutionnel relativement stable, que « l'entreprise x a rempli ses obligations légales », il ne s'agit pas de la même chose « Jacques a rempli ses obligations légales ». Dans le premier cas, nous constatons un comportement individuel somme toute très respectable, mais qui, il faut bien l'avouer, ne représente pas un accomplissement particulièrement digne de mention. Toutefois, dans le deuxième cas, nous constatons le résultat d'un accomplissement organisationnel qui n'a rien de facile. Et c'est là que l'analogie entreprises/individus peut s'avérer problématique. Elle nous porte à croire que le respect des lois et réglementations est une tâche relativement simple pour l'entreprise. Elle nous porte à croire que le respect de ses obligations légales fait simplement partie des tâches normales de l'entreprise et qu'une conception adéquate des responsabilités des entreprises doit manifestement aller plus loin. C'est pourquoi elle conduit à une relative négligence de cet aspect pourtant crucial de ce que devrait être une organisation responsable.

La même chose peut être dite en ce qui concerne les tâches économiques des entreprises, qui font partie de ses « tâches normales ». L'analogie responsabilité individuelle/responsabilité d'entreprise ne permet pas de saisir pleinement l'ampleur et

¹⁶⁰ Voir l'article de Caroline Allard (2004).

l'importance des tâches économiques que se voient confier les entreprises. Pensons simplement à l'énumération que Portney faisait des tâches économiques accomplies par les firmes dans la société américaine. On ne peut tout simplement pas se représenter adéquatement les rôles et responsabilités économiques des entreprises en analogie avec les responsabilités économiques des personnes.

Rappelons ici mon analyse du principe de capacité qui est au cœur de l'argument des ressources. J'ai mentionné que le recours aux « capacités » des firmes me semblait jouer un rôle clé dans l'argumentation des défenseurs de la RSE, mais qu'il était à la source d'une des faiblesses des conceptions de la RSE examinées ici. J'ai soutenu que le recours aux capacités des firmes montrait un certain biais prospectif dans la défense de la RSE. C'est ce biais prospectif qui amène les partisans de la RSE à négliger le récit institutionnel que je viens d'évoquer. Le problème des conceptions de la RSE qui sont centrées sur l'« au-delà » des lois est qu'elles prennent ces organisations économiques que sont les entreprises et cherchent ensuite à déterminer quelles responsabilités pourraient être ajoutées. Elle demande ce qu'elles pourraient faire de « plus » pour le bien commun et la résolution de problèmes auxquels nos communautés font face. Mais ce biais prospectif est néfaste car il conduit les défenseurs d'une telle attribution des responsabilités des entreprises à négliger le récit institutionnel de la réalisation des tâches « normales », mésestimant ainsi l'importance de celle-ci.

D'une certaine façon, on pourrait dire ce biais est présent dans l'affirmation radicale de Van Parijs évoquée au premier chapitre. Rappelons que celui-ci affirmait que la RSE, et la redéfinition des rôles des acteurs économiques qu'elle suppose, avait un potentiel de transformation des rapports sociaux analogue à celui de la démocratie représentative¹⁶¹. Cela est peut-être vrai. Mais ce que Van Parijs omet de raconter, c'est que le développement de cette organisation que nous appelons *entreprise*, et non pas la RSE, a *déjà* eu un impact similaire à celui du développement de la démocratie représentative. Bien sûr, ce développement ne fut pas que positif. L'entreprise fut et continue malheureusement d'être à la source de nombreuses injustices et de maux

¹⁶¹ Van Parijs (2005).

environnementaux. Mais elle fut aussi la source d'une création considérable de richesses et de bien-être matériel, et la régulation de ses activités au sein du marché par l'appareil étatique constitue un accomplissement politique majeur des 150 dernières années. C'est aussi ce qu'il faut raconter.

Conclusion

La question qui était au cœur de chapitre était de savoir ce que nous pouvons exiger des entreprises au-delà du respect, dans la réalisation de leurs tâches économiques, des standards imposés par leur environnement régulateur. La réponse des partisans de la RSE est que nous pouvons exiger beaucoup. Pour ma part, j'espère avoir fait deux contributions. Premièrement, en examinant un certain nombre de stratégies visant à justifier cette thèse, j'espère avoir mis en lumière les « principes normatifs » (rentabilité, communauté, capacité) qui sont sous-jacents à la défense de la RSE, ce qui m'apparaît essentiel pour rendre compte adéquatement des subtilités de l'attribution des responsabilités dans la résolution de problèmes sociaux à différents agents institutionnels.

Deuxièmement, j'espère avoir pu attirer l'attention, non seulement sur les justifications et la substance de ces obligations extrarégulatrices, mais sur *le poids normatif qu'une théorie des responsabilités des firmes devrait leur accorder*. Alors que le discours de la RSE tend à mettre l'accent sur les comportements extrarégulateurs, l'approche que je défends et qui est centrée sur la construction de marchés éthiques proposera un autre regard. Selon cette approche, il sera possible de justifier des obligations qui vont au-delà du respect des lois et réglementations. En insistant comme le fait Heath par exemple sur « l'éthique de la compétition » et sur les nécessaires imperfections de l'environnement régulateur. Mais elle ne pourra tout simplement pas accorder autant de poids normatifs que les défenseurs de la RSE le font aux pratiques extrarégulatrices. Cela découle en partie du fait qu'elle accordera plus de poids normatif à la réalisation des « tâches normales » des firmes. Elle sera en effet mieux à même de

donner une idée de l'ampleur des problèmes normatifs dont le cours normal des marchés suppose la mise de côté, ce que néglige l'attribution des responsabilités qui est favorisée par les partisans de la RSE étant donné son biais « prospectif ».

Chapitre 3

Avons-nous besoin de la théorie des parties prenantes?

« So we must think through what management should be accountable for; and how and through whom its accountability can be discharged. The shareholder's interest, both short and long-term, is one of the areas. But it is only one. »

-Peter Drucker (1994)

« There is no longer any serious competitor to the view that corporate law should principally strive to increase long-term shareholder value. »

-Hansmann et Kraakman (2001).

Introduction

Au chapitre précédent, j'ai discuté les forces et faiblesses du programme de la RSE qui insistent sur les comportements « extrarégulatifs » ainsi que les justifications normatives d'un tel programme. Du point de vue de l'approche centrée sur la construction de « marchés éthiques », de telles pratiques ont une importance certaine, mais *limitée*. J'ai tenté de montrer que l'insistance sur ces exigences extrarégulatives allait de pair avec un échec à prendre au sérieux toute l'importance de la régulation gouvernementale dans la promotion de pratiques responsables de la part des acteurs du marché, ce qui menait à une négligence toute la gamme des pratiques particulièrement « responsables » des firmes dans la « simple » réalisation de leurs tâches économiques dans le respect des exigences imposées par l'appareil étatique. De manière générale, j'ai tenté de montrer que le principal problème des défenseurs d'une telle conception forte de la RSE était leur incapacité à raconter le « récit institutionnel » que présuppose une telle conception des responsabilités et tâches des entreprises.

Une manière d'affronter ce problème serait de proposer une redéfinition de la firme, ses objectifs et sa structure. C'est exactement ce que tente de faire la théorie des parties prenantes en tentant d'ébranler nos conceptions « traditionnelles » de l'entreprise, notamment l'importance qui y est accordée aux intérêts des actionnaires de celles-ci. C'est ce courant théorique qui retiendra donc mon attention dans ce chapitre.

La maximisation des profits des actionnaires est perçue, notamment au sein d'une longue tradition d'économistes néo-classiques, comme étant cruciale pour évaluer le travail des entreprises. Bien entendu, tous ne partagent pas cette conception. L'idée même de « maximisation des profits » suscite certaines inquiétudes et nombreux sont ceux qui doutent de sa pertinence et de sa légitimité comme critère *éthique* dans l'évaluation des pratiques d'affaires. En fait, pour beaucoup d'activistes, de théoriciens et autres observateurs, la maximisation du profit des actionnaires est le symbole de ce qui ne tourne pas rond avec le capitalisme contemporain.

C'est exactement ce type d'intuitions que cherche à thématiser la théorie des parties prenantes, l'approche théorique dominante en éthique des affaires depuis une vingtaine d'années. Celle-ci doit sans doute une partie de son succès au fait qu'elle se donne comme objectif principal d'attirer notre attention sur les différents groupes de *non-actionnaires* qui sont affectés par les activités de la firme et leurs revendications. Prenant acte de cette pluralité des groupes affectés par le déploiement des activités de la firme, elle se propose d'attribuer un nouveau mandat, plus « social » et moins « économique » à l'entreprise, devenant ainsi le modèle théorique privilégié par les partisans d'un agenda « pro-RSE ».

J'examinerai donc dans ce chapitre la pertinence de la théorie des parties prenantes qui se présente comme une tentative, assez radicale si formulée adéquatement, de redéfinir notre compréhension de la firme et son rôle. Ce modèle théorique cherche à aller plus loin que les modèles inspirés de l'économie néo-classique en modifiant notre conception de l'entreprise, ainsi que la manière dont sont pensées les responsabilités au

sein de celle-ci. Pour le dire succinctement, ce courant théorique cherche à repenser la société par actions. Celle-ci est une « bête » bien particulière qui puise une bonne partie de son capital de l'investissement d'actionnaires qui achètent des parts dans l'entreprise en espérant que la valeur de celle-ci, et donc de leurs actions, augmentera. Or, la théorie des parties prenantes cherche justement remettre en question la place centrale des actionnaires (et la maximisation de leur profit) dans l'entreprise contemporaine, pour en fin de compte attirer notre attention sur d'autres groupes de non-actionnaires qui pourraient profiter des activités de la firme, les parties prenantes¹⁶².

La question que je désire posée dans ce chapitre la suivante : Avons-nous vraiment besoin d'un tel modèle? La réponse générale à cette question tout aussi générale est que « oui », d'une certaine façon, nous en avons besoin. Toutefois, en avons-nous besoin comme modèle pour (re)penser la structure de gouvernance de la firme? Cette fois la réponse est non. Si nous voulons que les entreprises puissent répondre à des « demandes sociales » émanant de différents groupes de « parties prenantes », il n'est peut-être pas nécessaire de procéder à une réforme radicale de la firme qui viendrait institutionnaliser le besoin de répondre à ces demandes. Pour le dire succinctement, si nous voulons que les entreprises soient « socialement responsables », il n'est peut-être pas nécessaire de leur donner un mandat explicite de « responsabilité sociale ».

Pour justifier cette thèse, je procéderai de la manière suivante : tout d'abord, je tenterai de clarifier ce qu'est la théorie des parties prenantes en examinant les multiples ramifications de celles-ci. J'examinerai ensuite la théorie des parties prenantes dans sa version la plus pertinente, c'est-à-dire comme *modèle alternatif de gouvernance d'entreprise*. Après avoir distingué entre deux versions de l'argument en faveur de ce modèle alternatif, je tenterai de montrer que chacune d'entre elles échoue à le justifier. Je crois qu'il peut y avoir de bonnes raisons d'attribuer un statut particulier aux actionnaires dans le système de gouvernance de la société par actions. J'essaierai en

¹⁶² La traduction de *stakeholders* par « parties prenantes » ne fait pas l'unanimité. Certains préfèrent « parties intéressées ».

bout de ligne de montrer que la principale erreur de la théorie des parties prenantes, qui est au cœur de sa refonte des structures de la firme, est de surestimer les effets positifs que la généralisation du statut (moyens de protections) des actionnaires à d'autres groupes de non actionnaires (les autres parties prenantes) aurait sur ces derniers.

Si la théorie des parties prenantes a dominé l'univers conceptuel de l'éthique des affaires depuis plusieurs années, elle semble aujourd'hui de moins en moins immunisée contre la critique. Plus nombreux sont désormais ceux qui voudront répondre « non » à la question posée dans le titre ce chapitre. Ce scepticisme à l'égard de réformes massives favorisant des firmes centrées sur les parties prenantes est très bien représenté par les travaux de l'économiste Henry Hansmann, desquels s'inspirent plusieurs critiques récents de la théorie des parties prenantes, dont Boatright, Heath et Norman. L'objectif général de cette partie de mon travail sera d'exposer avec force les bases de cette critique. D'une certaine façon, je tenterai dans ce chapitre d'exposer les leçons que l'on pourrait tirer d'une analyse de type « hansmannienne » de la théorie des parties prenantes.

Qu'est-ce que la théorie des parties prenantes?

Comme je l'ai déjà souligné au début de cette étude, le paysage de l'éthique des affaires ou de l'analyse normative des pratiques du commerce se caractérise par une certaine « anarchie conceptuelle ». Très nombreuses sont les tentatives de fournir un (nouveau) cadre conceptuel qui pourrait servir de base normative pour l'analyse des pratiques et institutions du commerce. Parmi ces différentes tentatives, la plus audacieuse sinon la plus populaire est sans doute celle associée à la théorie des « parties prenantes »¹⁶³. De façon très générale, l'objectif de cette théorie est d'opposer à un cadre normatif centré sur la maximisation des profits des actionnaires un cadre normatif centré

¹⁶³ Pour l'élaboration classique de la théorie des parties prenantes, voir notamment E.W Evan et R. E. Freeman (1993).

sur les intérêts d'une pluralité de groupes, les « parties prenantes »¹⁶⁴. L'idée de base des partisans cette approche est que l'entreprise *devrait* répondre aux demandes et intérêts d'un ensemble d'acteurs ou de groupes qui sont affectés par ses activités, les *parties prenantes*, et non pas seulement aux demandes et intérêts de ses seuls actionnaires.¹⁶⁵

Pour en saisir adéquatement la portée, il faut noter que le modèle théorique des parties prenantes est au cœur d'une tentative de comprendre, et en fin de compte *redéfinir*, l'entreprise d'une manière plus large, en la « situant » dans le monde économique, mais aussi politique, social et culturel. Il ne s'agit pas de procéder à un rejet radical de cette institution, mais bien de la repenser à la lumière de certaines exigences éthiques liées aux demandes des communautés dans lesquelles le travail de celle-ci s'insère. Edward Freeman, le père de la théorie des parties prenantes, soutenait que l'objectif principal de ce champ théorique n'est pas de procéder à un rejet radical de l'entreprise capitaliste contemporaine mais plutôt sa transformation, « to rebuild the ship, plank by plank, while it remains at float »¹⁶⁶. Selon Freeman, la façon la plus adéquate de réaliser cet objectif est justement de prendre au sérieux l'idée selon laquelle l'entreprise devrait être centrée sur l'ensemble de ses groupes de parties prenantes.

Ces groupes sont habituellement définis comme étant les groupes *qui sont affectés par l'entreprise*. Évidemment, un objectif central de l'utilisation du langage des parties prenantes est d'identifier, ou de mettre en lumière cette *pluralité de groupes* qui sont affectés par les activités et politiques de l'entreprise, afin de pouvoir clarifier les nouveaux rôles de celle-ci. Une fois un tel exercice tenté, il semble évident, pour les partisans de la théorie des parties prenantes, que notre évaluation normative ne peut être centrée sur le seul groupe des actionnaires. En effet, une fois ces groupes identifiés, il ne semble pas y avoir de raisons de ne pas élargir notre évaluation de façon à y intégrer les demandes de ceux-ci. La liste « classique » des parties prenantes est habituellement composée des actionnaires, évidemment, mais aussi de toute une gamme de groupes

¹⁶⁴ Cela est clair lorsque Evan et Freeman (1993) soutiennent, dans leur article classique sur le thème, que « The corporation should be managed for the benefit of its stakeholders » ou encore que « The very purpose of the firm is [...] to serve as a vehicle for coordinating stakeholder interests ». p.261-262.

¹⁶⁵ *Ibid*, p.262.

¹⁶⁶ Freeman, (1998), p.125.

« non-actionnaires » : employés, fournisseurs, consommateurs, communautés locales, concurrents, gouvernements, société civile. Si les implications précises de cette approche ne sont pas toujours évidentes et peuvent être interprétées de différentes façons par différents auteurs, tous semblent cependant s'entendre pour formuler la prescription normative suivante : l'entreprise *devrait* répondre aux demandes de l'ensemble de ses parties prenantes, et non pas seulement celles de ses actionnaires.

D'ailleurs, l'opposition entre les termes anglophones *stakeholders*, (parties prenantes) et *shareholders* (actionnaires) caractérise bien le projet normatif de la théorie des parties prenantes. Elle permet même d'ajouter un certain poids normatif à la défense de la théorie des parties prenantes, la notion même de *stakeholders* étant évidemment beaucoup plus inclusive que celle de *shareholders*. L'opposition entre les deux termes anglophones suggère en elle-même que le modèle centré sur les actionnaires est tout simplement trop restrictif d'un point de vue éthique alors que le modèle des parties prenantes lui, en intégrant les demandes et intérêts d'une pluralité de groupes, est plus adéquat.

Cette opposition à un « modèle d'actionnaires » à partir d'un « modèle de parties prenantes » en fait une approche normative très attrayante. Comme je l'ai mentionné en introduction, le modèle de firme centré sur les actionnaires agit bien souvent comme repoussoir pour qui se donne la peine de réfléchir sur l'éthique des pratiques d'affaires. L'idée, associée à Friedman et autres économistes néo-classiques, selon laquelle l'entreprise n'a que pour seule et unique responsabilité de maximiser le profit des actionnaires semble erronée d'un point de vue moral. C'est que pour beaucoup d'entre nous, un modèle de firme centré sur les actionnaires ne semble tout simplement « pas assez éthique » ou encore trop centré sur « l'intérêt personnel ». Un tel modèle ne semble tout simplement pas assez exigeant d'un point de vue moral. C'est au fond cette intuition « anti-friedmanienne » que vient systématiser la théorie des parties prenantes. Dans ce cas, la popularité dont jouit cette approche théorique depuis une vingtaine d'années ne devrait avoir rien d'étonnant.

Étant donné ce rejet d'un modèle « friedmanien » centré sur la maximisation du profit des actionnaires, il ne devrait pas non plus sembler étonnant que le développement de la théorie des parties prenantes soit étroitement lié avec l'idée de RSE¹⁶⁷. Pour beaucoup de théoriciens, l'entreprise responsable en est une centrée sur les parties prenantes. Bien que les relations entre la théorie des parties prenantes et la RSE soient probablement beaucoup plus ambiguës que la plupart des théoriciens ne le laissent entendre, il semble tout de même y avoir un lien presque naturel entre les deux (bien qu'il reste à savoir si celui-ci est entièrement justifié)¹⁶⁸. En effet, un examen de la littérature montre que bon nombre de théoriciens ont voulu promouvoir la RSE en suggérant justement un nouveau modèle d'entreprise, non pas « simplement » centrée sur les actionnaires, mais plutôt sur l'ensemble des parties prenantes. Cette relation étroite entre les RSE et le langage des parties prenantes n'est pas tellement étonnante, dans la mesure où la théorie des parties prenantes se veut une tentative de donner une réponse adéquate à la question : À l'égard de quel groupe l'entreprise doit-elle exercer ses responsabilités?¹⁶⁹

À ce sujet, il faut noter qu'il s'agit sans doute d'un avantage important de la théorie des parties prenantes. Comme je l'ai déjà fait remarquer au premier chapitre, il faut bien admettre que les discours et théories sur la RSE sont parfois vagues en raison de leur simple évocation du terme « responsabilité ». La théorie des parties prenantes a le mérite de clarifier le discours de la RSE en ciblant les groupes clés auxquels il faut penser dans notre analyse normative de la firme tout en proposant une nouvelle conception de celle-ci.

On peut clarifier le lien entre la théorie des parties prenantes et les discours sur la RSE à partir de la distinction au cœur de l'ouvrage de Stavins et ses collaborateurs. L'objectif de l'important ouvrage de Lay et coll. est d'examiner deux types de définitions de ce que devrait être une organisation économique responsable. Un premier

¹⁶⁷ Voir à ce sujet Archie Carroll (1999), p.290.

¹⁶⁸ Comme le note Carroll, « there is a natural fit between the idea of corporate social responsibility and an organization's stakeholders ». Carroll (1991), p.43.

¹⁶⁹ Ballet et De Bry (2001).

type de définitions est centré sur le « sacrifice du profit », c'est-à-dire sur l'idée selon laquelle il est moralement légitime de sacrifier une part des profits (dans le cas qui nous intéresse, celui des actionnaires) de la firme en vue de réaliser d'autres objectifs moralement ou socialement louables (répondre aux intérêts des communautés locales, satisfaire certaines demandes des employés, la poursuite du « bien commun », etc.). En somme, la norme de maximisation du profit devrait parfois admettre des exceptions lorsque les demandes de groupes dans la société sont en jeux. Un second type de définition, que j'ai examiné au chapitre précédent, insiste plutôt sur la responsabilité des acteurs économiques d'aller « au-delà » des lois et mécanismes de régulation en vigueur, le respect de ceux-ci n'étant pas suffisant d'un point de vue moral. Évidemment, la théorie des parties prenantes se doit d'être associée avec le premier type de définition puisqu'elle cherche à mettre en lumière les raisons qui devraient nous faire douter de l'importance de la maximisation des profits des actionnaires¹⁷⁰.

Il n'est donc pas étonnant que la théorie des parties prenantes exerce un immense pouvoir d'attraction. En fait, on peut affirmer sans se tromper qu'il s'agit de l'approche dominante dans le domaine de l'éthique du commerce. Par exemple, la plupart des ouvrages en éthique des affaires abondamment utilisés dans les universités (notamment les écoles de commerce) ont recours à la théorie des parties prenantes comme principal cadre d'analyse. En fait, la « méthode » classique de l'enseignement en éthique des affaires semble bien souvent la suivante : on y présente d'abord le modèle centré sur les actionnaires pour ensuite en montrer les nombreuses insuffisances et finalement y opposer un modèle plus « complet » et moralement supérieur, celui des parties prenantes.

Quelles implications?

Si la théorie des parties prenantes est le paradigme dominant en éthique des affaires, il est toutefois loin d'être aisé d'en identifier les implications exactes. Qu'est-ce

¹⁷⁰ Voir l'ouvrage collectif édité par Lay et coll. (2005).

que ce changement de modèle, désiré par beaucoup de théoriciens, implique-t-il exactement? Que sert au juste ce désir de passer d'un modèle centré sur les actionnaires à un modèle centré sur les parties prenantes? La réponse à ses questions est loin d'aller de soi. Il y a plusieurs compréhensions différentes de la portée de la théorie et donc plusieurs versions de celle-ci, qu'il n'est pas toujours aisé de relier entre elles. C'est d'ailleurs ce qu'a bien fait bien ressortir John Kaler, dans une série d'articles visant à faire une synthèse des différentes versions de la théorie des parties prenantes, lorsqu'il affirme que le seul dénominateur commun reliant les différentes versions de la théorie semble être le rejet des thèses de Milton Friedman, selon lequel « la responsabilité sociale des firmes est de faire du profit »¹⁷¹. En somme, nous dit Kaler, la meilleure façon de résumer la théorie des parties prenantes est de dire qu'elle s'oppose à Friedman.

Évidemment, cela ne nous conduit pas très loin. Il reste à préciser de quelle manière elle s'oppose à Friedman. Pour ce faire, il faut tenter de clarifier le rôle que joue exactement la mobilisation du langage des parties prenantes. Car elle peut servir différents objectifs. Elle peut de prime abord servir à *décrire* l'entreprise contemporaine ainsi que le type d'environnement dans lequel évolue celle-ci. L'identification des groupes de parties prenantes peut possiblement contribuer à notre compréhension de ce *qu'est* une firme.

En contribuant à une bonne description de l'entreprise, l'approche des parties prenantes peut également fournir des outils pour penser ou définir les stratégies d'affaires d'une entreprise. Enfin, l'approche des parties prenantes peut aussi servir à tenter de clarifier les responsabilités et obligations de l'entreprise vis-à-vis de ses constituantes. Dans ce cas, on peut dire que la théorie des parties prenantes poursuit un triple objectif :

- Empirique : fournir une description plus adéquate de l'entreprise contemporaine et de l'environnement complexe dans lequel elle interagit avec une foule d'acteurs.

¹⁷¹ Kaler (2002) (2003) (2006).

- Stratégique : identifier les façons d'intégrer les besoins de groupes de parties prenantes dans la stratégie d'affaires de l'entreprise.
- Normatif : définir et clarifier les obligations qui lient l'entreprise avec ses parties prenantes.

Ces trois objectifs peuvent bien sûr être étroitement liés, mais en principe ils sont indépendants. À strictement parler, une description des différents groupes affectés par les activités de l'entreprise, aussi précise soit-elle, ne permet pas nécessairement de justifier des obligations envers ceux-ci. De même, la prise en compte des intérêts et demandes des parties prenantes peut être liée à des intérêts uniquement stratégiques. Il y a, pour une firme, toutes sortes de raisons *stratégiques* de reconnaître l'importance des différentes parties prenantes. Toutefois, cela ne nous dit rien sur la nature et la légitimité morales des demandes émanant de ces groupes.

C'est donc la version normative de la théorie qui retiendra mon attention dans ce chapitre. Toutes les tentatives de définir la théorie des parties prenantes insistent sur le besoin de prendre adéquatement en considération les parties prenantes de l'entreprise, comprises comme l'ensemble des agents affectés par les activités de celle-ci. La façon classique de formuler cette idée est que l'entreprise *doit servir les intérêts de l'ensemble des parties prenantes* et non pas simplement ceux des actionnaires. Ici, on peut clairement cibler, dans cette formulation, un des objectifs au cœur de la théorie des parties prenantes : la redéfinition de l'entreprise comme « véhicule » pour la coordination des intérêts des parties prenantes¹⁷². C'est l'exigence éthique qui est au cœur de cette approche normative.

Est-ce là un bon départ pour construire un cadre normatif solide pour les pratiques des affaires? Sans doute. En fait, c'est là un point de départ très séduisant puisque d'une certaine façon, il permet de mieux formuler et comprendre le défi auquel fait face toute entreprise et son équipe de gestion : Intégrer, prendre en considérations et gérer, les demandes, parfois divergentes, provenant de divers groupes, parfois très

¹⁷² Evan et Freeman (1984). « The corporation should be managed for the benefit of its stakeholders ».

différents. Les bons gestionnaires « éthiques » d'une bonne entreprise doivent répondre aux demandes des employés, intégrer adéquatement l'entreprise dans la communauté locale, etc.

Tout ceci est parfaitement censé, mais, en fin de compte, ne semble pas nous mener tellement loin. En fait, cette version normative semble tellement faible qu'elle ressemble tout simplement une bonne description du défi qui attend l'entreprise contemporaine. Comme je l'ai mentionné au premier chapitre, l'entreprise contemporaine se doit d'évoluer dans un environnement de plus en plus exigeant puisqu'elle se doit de faire face aux demandes et exigences normatives d'une pluralité de groupe. Il devrait s'agir d'un point de départ assez peu controversé. Ainsi, il est possible d'imaginer une version tellement faible de la théorie des parties prenantes que celle-ci semble banale. C'est pourquoi on peut considérer qu'il s'agit d'une version *faible* de la théorie des parties prenantes, que l'on pourrait formuler de la façon suivante :

Version faible : L'entreprise doit prendre en considération les intérêts et demandes de l'ensemble de ses parties prenantes, et non pas seulement ceux de ses actionnaires.

Le point à noter ici est qu'il n'est pas toujours aisé de voir quelle version est défendue par les théoriciens de cette approche. En fait, plusieurs théoriciens semblent osciller de manière quelque peu gênante entre les versions normative, empirique et stratégique. Supposons cependant que nous mettons de côté ce problème de confusion et que nous prenons au sérieux l'aspect normatif de cette version. Malgré cela, celle-ci ne semble pas exempte de difficultés. Une difficulté évidente est que cette reconnaissance de la complexité du défi auquel font face les entreprises est parfaitement compatible avec un modèle centré sur la maximisation de la valeur des actionnaires, modèle que la théorie des parties prenantes se donne pourtant comme mission de « défier ». Pour le dire simplement, cette version de la théorie ne permet tout simplement pas d'ébranler Friedman de manière significative. Il va de soi que les dirigeants d'entreprises doivent

non seulement prendre en considération les demandes des parties prenantes en plus de coordonner les efforts de ceux-ci, mais ils doivent aussi les traiter d'une manière qui respecte certains critères éthiques. N'en déplaise aux observateurs les plus cyniques, l'honnêteté et l'intégrité sont cruciales dans le monde des affaires, tout comme le respect d'ententes et de contrats. Traiter les parties prenantes en respectant ces exigences éthiques générales est d'une importance morale que nous ne devrions jamais négliger, cela va de soi. Ce qui va moins de soi, c'est la façon dont le cadre normatif des parties prenantes vient améliorer notre compréhension de ces obligations morales.

Encore une fois, le problème est que si nous comprenons l'approche des parties prenantes de cette façon, celle-ci semble beaucoup plus banale que certains de ses partisans ne le laissent croire. C'est ce qu'on pourrait associer, suivant Elaine Sternberg, au respect d'une certaine « décence ordinaire » (*ordinary decency*) dans les relations entre les différentes composantes de la firme et les différents acteurs impliqués dans les activités commerciales¹⁷³. Ce que Sternberg nomme la « décence ordinaire » renvoie en fait à ce que l'on appelle une moralité ordinaire, quotidienne et préreflexive. Elle inclut un certain sens de l'équité, de l'honnêteté et de la capacité à éviter l'usage de stratégies coercitives, qui sont sans doute des « valeurs » nécessaires à l'existence du commerce. Pour Sternberg, cette « décence ordinaire » est au cœur de l'éthique des affaires.

Ce qui est important de noter ici, c'est que l'idée même de « commerce » comporte en elle-même certains aspects normatifs. Lorsque nous tentons de décrire et comprendre cette activité humaine qu'est le commerce, nous décrivons en partie la façon dont *devraient* s'organiser certaines interactions humaines. L'idée même de « faire des affaires » *prescrit* certaines manières d'interagir en société et d'échanger des biens et services. C'est également le cas avec la norme de maximisation des profits par la production et l'échange de biens et services. Cette norme nous indique que la recherche de la maximisation du profit est légitime lorsqu'elle se fait par la production et l'échange de biens et services, et non pas par le meurtre, l'attaque armée ou le vol¹⁷⁴.

¹⁷³ Elaine Sternberg (2000) p.82.

¹⁷⁴ Sternberg, (2000) p.42.

La maximisation du profit doit se faire dans le respect de certaines exigences éthiques, ce qui, on peut très bien le supposer, inclut le respect des groupes de parties prenantes, actionnaires comme non-actionnaires.

Bien sûr, on pourrait répliquer à ces commentaires sceptiques en faisant remarquer que l'approche des parties prenantes demeure pertinente au sens où elle permet de mieux comprendre et conceptualiser ces exigences éthiques. Cela est peut-être vrai. Cependant, il faudra alors admettre qu'un modèle de firme centrée sur les actionnaires ne semble en rien incompatible avec le respect de telles exigences éthiques. Si la théorie des parties prenantes ne fait que réaffirmer certaines idées de la moralité ordinaire dans la conduite des affaires, elle n'ébranle tout simplement pas le modèle de firme centré sur la maximisation du profit des actionnaires. Donc, de deux choses l'une. Soit les théoriciens des parties prenantes admettent la compatibilité de l'approche des parties prenantes avec les modèles classiques centrés sur les actionnaires, soit ils formulent une version plus explicitement radicale de la théorie.

Évidemment, plusieurs se sont attelés à cette dernière tâche. C'est que l'adhésion aux idées générales de la théorie des parties prenantes risque d'avoir d'autres implications et de nous mener beaucoup plus loin que la version normative « faible » tout juste examinée. Il est possible de non seulement *identifier* les différents groupes de parties prenantes, mais de tenter également de *modifier* leur statut au sein de la firme. Par exemple, Freeman soutient que l'introduction du terme anglais *stakeholders* (parties prenantes) est à comprendre comme une « généralisation » du terme anglais *shareholders* (actionnaires)¹⁷⁵. Or, si nous prenons au sérieux cette intrigante suggestion, cela modifie considérablement le statut des parties prenantes. On peut donc aller plus loin en tentant de déterminer quel *type d'obligations* lie les gestionnaires de l'entreprise aux parties prenantes. Il est clair que, dans une certaine version de la théorie des parties prenantes, ces obligations sont des obligations *fiduciaires*. C'est ce que soutiennent Evan et Freeman lorsqu'ils suggèrent que la *contribution majeure* de la théorie des parties prenantes est de *remplacer* l'idée que les gestionnaires ont

¹⁷⁵ E. Freeman (1998) p.129.

l'obligation fiduciaire de servir les intérêts des actionnaires par l'idée que les gestionnaires ont une obligation fiduciaire envers l'ensemble des parties prenantes.

Pour être plus précis, il y a une relation fiduciaire lorsqu'un agent P (le fiduciaire) se trouve obligé d'agir principalement en fonction des intérêts d'un autre agent Q (le bénéficiaire) dans la réalisation ou encore la gestion d'un projet collectif R ¹⁷⁶. Ainsi, pour les dirigeants d'une entreprise R , remplir des obligations fiduciaires envers Q signifie qu'ils agissent de façon à promouvoir les intérêts de Q . Il faut alors se demander quel groupe doit être le bénéficiaire de telles obligations fiduciaires. Qui est Q ? Le modèle classique considère que le bénéficiaire Q doit être le groupe des actionnaires. L'objectif de la théorie des parties prenantes est de donner une nouvelle réponse à cette question : Q renvoie à une pluralité de groupes.

Nous pouvons donc plus aisément cibler ce qui, comme le mentionne Goodpaster, semble être une caractéristique centrale de la théorie des parties prenantes au sens normatif fort. Ce qui importe pour les défenseurs de cette approche, d'un point de vue normatif, est qu'à la question de savoir envers qui les gestionnaires d'entreprises doivent assumer des responsabilités de type fiduciaires, la réponse est : une multitude de groupes¹⁷⁷. C'est cette réponse qui rend cette version de la théorie plus intrigante, version que l'on pourrait qualifier de « forte » et formuler de la façon suivante :

Version forte : Les gestionnaires d'entreprises ont une obligation fiduciaire d'agir, non pas simplement dans l'intérêt des actionnaires, mais dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Dans une version plus forte, la théorie des parties prenantes est plus intrigante en raison des deux propositions normatives de la théorie qu'elle met en lumière. Premièrement, elle modifie considérablement le statut des parties prenantes dans l'entreprise en précisant le *type* d'obligations qui lient les dirigeants d'entreprise à ceux-

¹⁷⁶ Selon la caractérisation très précise qu'en fait Alexei Marcoux (2003), p.3.

¹⁷⁷ Kenneth Goodpaster (1993).

ci. Deuxièmement, et par le fait même, elle modifie passablement le statut des actionnaires puisque, dans ce modèle multifiduciaire, ceux-ci sont considérés comme n'étant *qu'une partie prenante parmi d'autres, un groupe de constituantes parmi d'autres*.¹⁷⁸ C'est donc le *statut privilégié* des actionnaires dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise qui est ici mis en cause par l'approche centrée sur les parties prenantes. Cet aspect de la théorie des parties prenantes correspond à une formulation assez radicale de l'intuition à la base de la théorie des parties prenantes, souvent présentée à l'aide de formules telles que « stakeholders, not only shareholders ». Ce sont les justifications normatives et la pertinence d'un tel changement dans la structure de la firme qui doivent être examinées.

La théorie des parties prenantes comme modèle alternatif de gouvernance de la firme

La détermination des obligations fiduciaires des dirigeants de l'entreprise (de quel groupe les dirigeants d'entreprise devraient-ils être les fiduciaires?) constitue un élément central de la *gouvernance d'entreprise*. Celle-ci concerne l'ensemble des ententes « contractuelles » et règles légales sécurisant les investissements des différents groupes de constituantes de la firme. La gouvernance d'entreprise a pour objectif de spécifier les règles qui pourront favoriser la coordination efficace de l'activité économique et permettre de résoudre les problèmes d'action collective inhérents à une telle activité.¹⁷⁹ Elle fixera évidemment les règles et normes qui régissent les relations entre les actionnaires, le conseil d'administration et l'équipe de direction.

Évidemment, des éléments clés de la structure de gouvernance de la firme sont la détermination des bénéficiaires des obligations fiduciaires des gestionnaires, mais aussi des droits de contrôle¹⁸⁰. Dans ce cas, si, comme le croyait Goodpaster, la défense de la thèse d'obligations fiduciaires multiples constitue la caractéristique centrale de la théorie

¹⁷⁸ Karakowsky, Carroll and Bucholtz (dir). 2004.

¹⁷⁹ Voir Hansmann, (1996).

¹⁸⁰ Boatright (2006).

des parties prenantes, alors il faut en déduire que la théorie des parties prenantes se présente principalement comme *un système alternatif de gouvernance d'entreprise*.¹⁸¹

Notre objectif devrait donc être d'examiner la portée de la théorie des parties prenantes comme modèle alternatif de gouvernance d'entreprise. Mais en quoi consiste exactement ce modèle alternatif, quels en sont les principaux traits? En quoi permet-il au juste de repenser les structures de gouvernance? Ici, il peut être utile de se référer à la façon dont John Boatright caractérise les deux approches concurrentes, auxquelles je référerai maintenant comme étant le « modèle centré sur les actionnaires » et le « modèle centré sur les parties prenantes »¹⁸². Le modèle centré sur les actionnaires est caractérisé par les propositions suivantes :

- (1) Les actionnaires doivent avoir le contrôle.
- (2) Les dirigeants d'entreprises ont une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt des actionnaires.

À ces propositions, le modèle centré sur les parties prenantes substitue les suivantes:

- (A) L'ensemble des parties prenantes doit avoir le contrôle.
- (B) Les dirigeants d'entreprises ont une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes¹⁸³.

Voyons en quoi exactement ces propositions constituent une formulation plus radicale de la théorie des parties prenantes. Deux aspects de ce modèle devraient retenir notre attention. Tout d'abord, il faut remarquer l'aspect « représentatif » de la théorie. La théorie des parties prenantes, en affirmant que l'ensemble des parties prenantes devrait avoir le contrôle de l'entreprise, cherche à *accroître la représentativité* des parties prenantes dans les mécanismes de prises de décision de la firme¹⁸⁴. Ensuite, il

¹⁸¹ Boatright (2006). Voir l'ouvrage de Lay et coll.

¹⁸² Boatright (2006).

¹⁸³ Boatright (2006).

¹⁸⁴ Voir Hansmann et Kraakman (2001), p.447-448.

faut noter l'aspect « multifiduciaire » du modèle. La théorie des parties prenantes modifie substantiellement la nature des obligations fiduciaires des dirigeants en proposant une justification de l'extension de celles-ci à une *multitude de groupes autres que les actionnaires*. Ce sont ces deux aspects, représentatif et multifiduciaire, qui font du modèle des parties prenantes un modèle radical pour repenser les structures de la firme¹⁸⁵.

Si nous comprenons alors la théorie des parties prenantes comme base normative servant à justifier un modèle alternatif de gouvernance, alors il est possible de reconstruire l'argument au cœur de la théorie. La stratégie argumentative de la théorie des parties prenantes est essentiellement la suivante :

- 1) Les activités de l'entreprise affectent significativement le bien-être d'un certain nombre de groupes (dont plusieurs groupes de non-actionnaires), les *parties prenantes*.
- 2) Ces groupes ont des demandes légitimes vis-à-vis de l'entreprise.

Donc,

3) *Conclusion* : La gouvernance de l'entreprise devrait donc être (re)structurée de la manière suivante :

- (A) L'ensemble des parties prenantes doit avoir le contrôle.
- (B) Les dirigeants d'entreprises ont une obligation fiduciaire (*fiduciary duty*) d'agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

Le cœur de ce système alternatif de gouvernance est la remise en question radicale du statut des actionnaires. Dans le modèle « classique » « centré sur les actionnaires », ceux-ci se voient accorder des moyens de protections bien particuliers, car ils jouissent d'un certain ensemble de droits de contrôle, notamment celui (exclusif) de prendre certaines décisions corporatives (nominations du C.A, etc..) et d'être considérés comme les bénéficiaires exclusifs des obligations fiduciaires des dirigeants d'entreprises. C'est ce que je nommerai des « privilèges de propriétés ». C'est le fait que ceux-ci soient accordés aux actionnaires que cherche à contester la mise en avant du modèle des parties prenantes.

¹⁸⁵ Il est trop rare que l'on tente d'identifier clairement ces deux aspects de la théorie.

Y a-t-il vraiment de bonnes raisons pour justifier cette remise en question radicale? À première vue, des problèmes « pratiques » surgissent dès que nous tentons de répondre par l'affirmative à cette question. Par exemple, la remise en question du statut particulier des actionnaires dépend en partie de la possibilité *d'identification* de groupes de parties prenantes, c'est-à-dire que nous devrions être capables d'identifier clairement certains groupes, autres que les actionnaires, envers lesquels les dirigeants devraient assumer leurs obligations fiduciaires. Or, une critique classique adressée à la théorie des parties prenantes consiste à dire que la façon dont on définit les parties prenantes rend presque impossible l'identification claire et précise de celles-ci.

Le problème ici est que si nous prenons au sérieux la définition des groupes de parties prenantes comme « groupes affectés », la liste risque d'être diffuse. Certains ont mentionné l'absurdité qu'il y aurait à considérer comme parties prenantes des groupes terroristes, qui peuvent en effet *être affectés* par les pratiques de certaines entreprises (par exemple, des firmes-conseils spécialisées dans les enjeux de sécurité). On peut également prendre l'exemple des « éventuelles parties prenantes ». Imaginons qu'une entreprise doit prendre une décision quant à l'avenir de certaines de ses usines et hésite entre garder ses usines à Montréal ou les déménager au Mexique. Si elle décide de les garder à Montréal, cette décision a un impact significatif sur les employés actuels de l'entreprise, mais aussi sur ceux qui auraient pu devenir des employés et qui ne le sont pas devenus. C'est également le cas de « l'éventuelle » communauté locale. Elle est aussi affectée par les activités et politiques de cette entreprise, au sens où elle aurait bénéficié d'une décision contraire. Ceci élargit passablement la liste des parties prenantes « possibles »¹⁸⁶.

Pour exemplifier ce problème, il peut être utile de noter que des groupes comme les concurrents de l'entreprise sont parfois intégrés à la liste des parties prenantes. Ils

¹⁸⁶ Voir Joseph Heath (2006A) qui soulève ce que j'appelle le problème des « éventuelles parties prenantes ». Il est également intéressant de noter qu'on trouvera peu de discussions dans la littérature sur les générations futures. Si l'environnement est souvent inclus dans la liste des parties prenantes, les générations futures le sont rarement. Pourtant, si on suit les théoriciens des parties prenantes, les générations futures sont sans doute « affectées » par le travail des firmes. Les partisans de cette approche devront clarifier le statut des générations futures.

sont en effet affectés par les activités de la firme. Spence, Cole et Harris les considèrent même comme le groupe de parties prenantes « oublié »¹⁸⁷. Pourtant, comme le fait remarquer David Rodin, cela devrait être suffisant pour que nous considérions avec scepticisme l'idée que l'entreprise devrait être *centrée* sur *l'ensemble* des groupes qu'elle affecte¹⁸⁸. Le problème est que le marché est une institution adversative dans laquelle chacun des acteurs tente de sortir gagnant du « jeu ». Il devrait être évident que dans un tel contexte compétitif, il y a manifestement des limites à ce qu'un acteur (l'entreprise) peut faire pour prendre en considération les demandes et intérêts de ses compétiteurs. Comment peut-on raisonnablement espérer que les dirigeants d'une entreprise puissent avoir des obligations fiduciaires envers une multitude de groupes, *y compris les principaux compétiteurs de cette entreprise?*¹⁸⁹

Ces remarques sceptiques ne sont pas simplement rhétoriques. Elles montrent qu'il peut y avoir quelque chose de profondément contre-intuitif dans la tentative de reconfigurer la gouvernance d'entreprise de façon à ce que celle-ci soit centrée sur l'ensemble des groupes « affectés » par ses pratiques. Freeman tente de contourner ce problème affirmant que les compétiteurs ne doivent pas être inclus dans la liste des parties prenantes, « since strictly speaking they are not necessary for the survival and success of the firm, the stakeholder theory works equally well in monopoly contexts »¹⁹⁰. Toutefois, cette réplique n'est pas satisfaisante. Freeman ne prend manifestement pas au sérieux l'importance morale de la compétition dans une économie de marché. Sa réplique est purement centrée sur « l'agent » qu'est l'entreprise et ne prend pas au sérieux le « système » dans lequel cet agent évolue. Non seulement les entreprises ne peuvent être structurées de manière à répondre aux demandes de leurs compétiteurs, mais elles ont l'obligation morale et légale de ne pas le faire. Dans un système adversatif comme celui des marchés, elles ont l'obligation morale d'entrer en

¹⁸⁷ Spence, Cole et Harris (2001).

¹⁸⁸ David Rodin (2005).

¹⁸⁹ En fait, nous dit Rodin, il y a d'autres manières de nommer les pratiques d'entreprises visant à répondre aux intérêts de ses compétiteurs : cartels, collusions, etc.

¹⁹⁰ Freeman (1998) p.132.

compétition avec les autres firmes¹⁹¹. C'est même l'une des obligations majeures de l'entreprise dans une saine économie de marché. Cette obligation est habituellement justifiée en raison des bénéfices sociaux résultant d'une saine compétition entre les entreprises dans le marché ou encore en raison du fait que la compétition permet d'éviter que certaines firmes aient trop d'emprise sur le reste de la société. Ainsi, les compétiteurs sont très importants d'un point de vue moral. Et cela non pas parce qu'une entreprise doit prendre en considération leurs intérêts, mais parce qu'ils font partie d'un système adversatif qui peut avoir un impact bénéfique sur l'ensemble de la société en produisant des externalités positives.

S'il y a une leçon à retenir de ces exemples de « parties prenantes inusitées », c'est que la liste d'identification des parties prenantes peut être beaucoup trop longue pour réellement espérer qu'une organisation économique puisse être centrée sur la satisfaction des intérêts de l'ensemble de celles-ci. Il s'agit d'un problème fréquemment relevé par les critiques de l'approche des parties prenantes. Appelons cela le problème de la « trop grande inclusion ».

Qu'est-ce qui peut bien expliquer que ce problème surgisse? Ici, il me semble que le problème de la trop grande inclusion surgit puisque la théorie des parties prenantes repose sur une exigence possiblement trop forte. En effet, la théorie des parties prenantes repose sur l'intuition selon laquelle les agents X et Y affectés par une activité d'un agent Z (ici l'entreprise) ont des revendications légitimes face à cet agent Z. Si les activités d'un agent comme l'entreprise affectent un autre agent, ce dernier peut légitimement formuler certaines demandes à l'endroit du premier. Appelons cela le « principe de vulnérabilité »¹⁹².

¹⁹¹ Rodin, (2005), p. 567. Heath (2006B). Pour un examen fascinant des enjeux moraux soulevés par la mise en place d'institutions favorisant les pratiques « adversatives », voir Applbaum (1999) en particulier le chapitre 8 en ce qui concerne l'institution du marché.

¹⁹² Ici, il faut noter que je réfère à la notion de vulnérabilité au sens large, et donc quelque peu différemment de Alexei Marcoux (2003), qui se réclame de Robert Goodin dans *Protecting the vulnerable*.

Qu'est-ce que cela nous apprend sur la théorie des parties prenantes? Tout simplement que le principe de vulnérabilité est beaucoup trop exigeant et conduit à une trop grande inclusion de groupes dans la liste des parties prenantes. On doit alors se demander comment les gestionnaires d'une entreprise peuvent se voir attribuer l'obligation *fiduciaire* d'agir en fonction des intérêts de l'ensemble des parties prenantes vulnérables aux activités de celle-ci, ce qui, dans ce cas, semble signifier « l'ensemble de la société ».

Bien sûr, les partisans de l'approche des parties prenantes ont identifié cette difficulté et font valoir que l'on doit distinguer entre les parties prenantes au *sens large*, tous les groupes qui « peuvent être affectés ou qui sont affectés par les activités de l'entreprise », et les parties prenantes au *sens étroit*, tous les groupes « essentiels au succès et à la survie de l'entreprise ». Dans ce cas, on pourrait comprendre la thèse des défenseurs de la théorie des parties prenantes de la manière suivante :

(T1) Les dirigeants d'entreprises ont une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes au sens **large**. Également, les parties prenantes au sens **large** doivent avoir le contrôle.

Ou bien encore comme :

(T2) Les dirigeants d'entreprises ont une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes au sens **étroit**. Également, les parties prenantes au sens **étroit** doivent avoir le contrôle.

La réplique des partisans de la théorie des parties prenantes consiste alors à dire qu'étant donné que (T1) semble impossible, voir même farfelu, il faut plutôt adhérer à (T2). Le rôle de cette distinction est censé être celui de permettre aux défenseurs de cette approche de mettre de côté le problème de la trop grande inclusion. Elle leur permet d'affirmer que toutes les parties prenantes au sens large ne sont pas l'objet des obligations fiduciaires, mais seulement celles au sens étroit. C'est ce qu'on peut considérer, sans trop craindre de se tromper, comme étant la réponse classique des partisans de la théorie des parties prenantes face à ce que j'ai nommé précédemment le problème de la trop grande inclusion.

Que doit-on penser de cette solution au problème de la trop grande inclusion? La première chose à dire est que la distinction entre parties prenantes au sens « large » et au sens « étroit » est sans doute pertinente. On peut raisonnablement penser que certains groupes sont plus étroitement liés à l'entreprise que d'autres, qu'ils sont plus significativement impliqués dans la survie de l'entreprise. Il semble en effet y avoir un sens à parler de parties prenantes au sens « étroit » et au sens « large ». Toutefois, la véritable question, rarement posée, est : *cette distinction sert-elle vraiment la cause des partisans de la théorie des parties prenantes?* Cela ne va pas de soi. En supposant que ce sont les parties prenantes au sens étroit qui sont l'objet des obligations fiduciaires des dirigeants, non seulement cette distinction semble introduire une part d'arbitraire dans la détermination des obligations envers les parties prenantes, mais elle suppose aussi que ce n'est pas simplement le fait d'être affecté par (ou d'être vulnérable aux) les activités de l'entreprise qui est la source de ces obligations. En fait, nous devrions plutôt, comme le suggère Heath, distinguer entre les relations *intrafirmes* et les relations *extrafirmes*¹⁹³. Ce que suggère cette distinction c'est qu'il y a une différence fondamentale entre les acteurs affectés par l'entreprise dans une relation intrafirme et ceux affectés par l'entreprise dans une relation extrafirme. Dans ce cas, on peut alors se demander comment il peut être possible de justifier la multiplication des obligations fiduciaires aux parties prenantes, et ce même *au sens étroit*.

Il semble donc, qu'étonnamment, la distinction entre parties prenantes au sens large et parties prenantes au sens étroit ainsi que ses implications n'ont pas été assez prises au sérieux par les partisans de la théorie des parties prenantes. Pourtant, elle semble clairement montrer que la relation de vulnérabilité (le fait d'être *affecté*) n'est pas suffisante pour justifier des obligations fiduciaires ou un système alternatif de gouvernance. Car ce que suppose cette distinction, c'est que ce n'est pas parce qu'un groupe est vulnérable face à l'entreprise (est ou peut être affecté par les activités de l'entreprise) que les gestionnaires de l'entreprise ont une obligation fiduciaire vis-à-vis de celui-ci. À ce sujet, l'exemple des compétiteurs est probant. Ceux-ci sont clairement

¹⁹³ Heath (2006A) et (2006B).

dans une relation de vulnérabilité face à l'entreprise, au sens où ils sont affectés par celle-ci, mais il y a manifestement des limites importantes à ce que doit faire l'entreprise pour répondre aux intérêts de ceux-ci. Surtout, on ne voit pas pourquoi cette relation de vulnérabilité pourrait justifier un changement dans la structure de gouvernance de la firme¹⁹⁴.

Ce qui devrait clairement ressortir ici, c'est que la vulnérabilité de ces groupes que l'on qualifie de « parties prenantes » aux activités de l'entreprise ne semble pouvoir jouer qu'un rôle bien mineur dans la *justification* du modèle alternatif de gouvernance. Ainsi, de la vérité des prémisses 1 et 2 de la reconstruction de l'argument de la théorie des parties prenantes, il n'en découle pas nécessairement la conclusion qui, elle, concerne la structure de gouvernance. C'est ce que veut dire Boatright, il me semble, lorsqu'il dénonce le « sophisme des parties prenantes »¹⁹⁵. De la reconnaissance de la relation de vulnérabilité de certains groupes avec la firme, on ne saurait en inférer la justification d'un modèle alternatif des structures de *gouvernance* d'entreprise. Ce qui ne signifie pas que le fait que des groupes soient affectés par l'entreprise ne peut pas être à la source de certaines obligations. Toutefois, la question est de savoir de quel type sont ces obligations. Je reviendrai plus loin dans ce chapitre sur cette idée, mais je crois qu'il y a de bonnes raisons de douter qu'il s'agisse d'obligations *fiduciaires*.

Si l'analyse tout juste esquissée est exacte, qu'en est-il de la stratégie argumentative des défenseurs d'une version forte de la théorie? Jusqu'à quel point s'en trouve-t-elle ébranlée? Je crois qu'il vaut la peine de noter que les remarques critiques qui précèdent s'adressent à *une certaine version de l'argument* pour la théorie des parties prenantes. C'est ce qu'on pourrait considérer, à l'instar de Velamuri et Venkataraman, comme la version « déontologique » de la défense du modèle de firme centrée sur les parties prenantes¹⁹⁶. Cette défense repose sur l'idée, chère à Freeman et Evan, selon laquelle les agents affectés par les activités de la firme ne sont pas simplement des moyens en vue d'une fin, mais des *fins en soi* et qu'ils devraient avoir

¹⁹⁴ C'est à mon avis, la critique formulée, de manière virulente, par Steinberg (2001), p. 51.

¹⁹⁵ Boatright (2006).

¹⁹⁶ Rama Velamuri et Sankaran Venkataraman (2005) p.255.

une voix au chapitre dans les affaires de l'entreprise. C'est d'ailleurs la compréhension qu'en avait Norman Bowie, pour qui la force de la théorie des parties prenantes est de puiser dans les ressources de la tradition déontologique d'inspiration kantienne pour soutenir que la firme doit prendre en considération les intérêts de tous les parties prenantes qui sont affectées par chacune de ses décisions, car ces groupes de parties prenantes ne sont pas que des « ressources » ou « outils » pour la firme, mais sont composées de personnes à part entière. Une réforme de la gouvernance d'entreprise est justifiée, car la firme devrait être conçue comme une « communauté morale » et les parties prenantes considérées comme des fins en soi¹⁹⁷.

Évidemment, on reconnaîtra là la stratégie argumentative qui était à la source de la défense de la théorie des parties prenantes comme base d'un certain « capitalisme kantien ». Evan et Freeman soutenaient en effet que le modèle centré sur les actionnaires menait à une exploitation éhontée des groupes de non-actionnaires et à une négation de leur statut de fins en soi. Bowie a également soutenu dans plusieurs travaux l'utilité de la tradition kantienne/déontologique pour fonder normativement le modèle de firme orientée vers les parties prenantes. Toutefois, même si le langage « déontologique » de la « dignité » et des parties prenantes comme « fins en soi » est extrêmement puissant ainsi que normativement et symboliquement chargé, je ne crois pas qu'il soit utile pour justifier un modèle de firme orientée vers les parties prenantes. Évidemment, il y a certaines formes de traitements que les groupes de parties prenantes ne devraient pas subir. Il y a sans doute un ensemble de contraintes déontologiques qui s'imposent aux acteurs du marché, mais je ne crois pas que cela soit suffisant pour justifier normativement un modèle alternatif de *gouvernance* d'entreprise orienté vers les parties prenantes. C'est que la simple invocation de la relation de vulnérabilité ne permet pas de le faire.

Dans ce cas, il doit bien y avoir une prémisse manquante dans l'argument, une autre version de l'argument. Si le simple fait que les parties prenantes soient affectées par les activités de l'entreprise ne suffit pas, il doit y avoir une prémisse additionnelle

¹⁹⁷ Bowie (2002), p. 10.

pour que l'argument soit plus solide. Toujours suivant Velamuri et Venkataraman, cela correspondrait cette fois à une version que l'on pourrait qualifier de « conséquentialiste ». Il ne s'agit pas cette fois d'insister seulement sur la relation de vulnérabilité (celle-ci est insuffisante) mais de montrer comment un système alternatif maximise la satisfaction des intérêts des parties prenantes. Il permet tout simplement de mieux satisfaire les demandes des parties prenantes. En reconstruisant d'une telle façon l'argument en faveur de la théorie des parties prenantes comme système alternatif de gouvernance, cela risque bien entendu de le rendre plus solide.

Cette distinction (générale) entre une version « déontologique » et « conséquentialiste » de l'argument est intéressante dans la mesure où beaucoup de théoriciens semblent, à mon avis, adhérer à la première version de l'argument sans rendre explicite leur adhésion à la seconde version de l'argument. Ils préfèrent insister sur l'importance, d'un point de vue moral, de la vulnérabilité des groupes de parties prenantes face aux activités de l'entreprise. Toutefois, j'espère avoir montré que rien de cela ne permettait de justifier la thèse forte concernant une réforme radicale de la gouvernance d'entreprise.

Le partisan de l'approche des parties prenantes peut être d'accord avec les remarques précédentes, rejeter une défense du modèle qui serait basée sur le langage déontologique et mettre de l'avant une version explicitement conséquentialiste. À l'intérieur de la firme, les actionnaires se voient habituellement attribuer certains « biens » (droits de contrôles, statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires des dirigeants) que se voient refuser les autres groupes de parties prenantes. Le partisan de l'approche des parties prenantes cherchera alors à montrer les effets pervers d'une telle structure sur les groupes de non-actionnaires. Il cherchera à montrer qu'une telle structure ne sert tout simplement pas adéquatement les intérêts des groupes de parties prenantes. Or, c'est justement là que les choses se compliquent. Cette deuxième version fait surgir au grand jour les défaillances majeures que l'on trouve au sein de la théorie des parties prenantes.

À première vue, la seconde version de l'argument pourrait pourtant sembler très séduisante. Elle repose sur l'idée forte selon laquelle le système (actuel) de gouvernance centrée sur les actionnaires est tout simplement inadéquat pour satisfaire les demandes des parties prenantes, en raison de ses conséquences distributives qui seraient tout simplement néfastes pour plusieurs groupes. Une réforme du système de gouvernance « classique » est donc moralement souhaitable.

S'agit-il d'une voie prometteuse? La version que je qualifie de « conséquentialiste » de l'argument touche-t-elle la cible? Si tel est le cas, alors les partisans de la théorie des parties prenantes devraient pouvoir expliquer comment cela se fait-il que : 1) le système centré sur les actionnaires soit si largement répandu ou, inversement, que 2) le système centré sur les parties prenantes soit, lui, si peu adopté. Car si on examine la manière dont est structuré, dans la plupart des économies de marché, le droit des sociétés par actions, celui-ci est très loin de recommander un modèle de firme axée sur les parties prenantes. La question est même, selon Bainbridge, de savoir s'il devrait simplement le *permettre*¹⁹⁸.

Ici, ce qui apparaît important de noter est que l'acceptation quasi généralisée, dans le monde de l'éthique des affaires, de la théorie des parties prenantes et sa remise en question radicale du rôle des actionnaires devrait en fait nous surprendre. Car cette grande popularité contraste énormément avec l'évolution du droit des sociétés par actions ainsi qu'avec la quasi-absence de firmes centrées sur les parties prenantes dans les économies capitalistes « matures », peut-être à l'exception de l'Allemagne et du Japon et leur modèle de « double contrôle » où les employés jouent un rôle clé dans le contrôle de la firme¹⁹⁹. En fait, au moment même où, dans le domaine de l'éthique des affaires, s'imposait le modèle centré sur les parties prenantes, la domination du modèle

¹⁹⁸ Voir notamment Stephen Bainbridge (2002), p.410.

¹⁹⁹ Voir à ce sujet la discussion de John Boatright sur les modèles des parties prenantes qui suggèrent une reconfiguration du rôle des employés dans les systèmes de gouvernance d'entreprise. John Boatright, (2004).

centré sur les actionnaires apparaissait comme le résultat presque naturel de l'étude du droit des sociétés par actions²⁰⁰.

Bien sûr, il se peut qu'un tel système de gouvernance centré sur les actionnaires soit injustifié, qu'il produise des résultats moralement douteux. Le simple fait qu'un mode de gouvernance soit plus répandu qu'un autre n'est pas suffisant pour le justifier, d'un point de vue normatif. Cependant, cela devrait à tout le moins inciter les partisans de la théorie des parties prenantes à se pencher, plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent, sur les possibilités de mise en œuvre concrète de leur modèle de firme centrée sur les groupes de non-actionnaires. Cela devrait les amener à s'intéresser plus amplement à la façon dont leurs propositions normatives peuvent trouver un écho institutionnel et servir à justifier et orienter (ou non) des réformes du droit des sociétés par actions qui permettraient une restructuration de la firme. Ils doivent surmonter ce que l'on pourrait appeler le « défi de l'institutionnalisation »²⁰¹.

Pour ce faire, ils doivent tout d'abord montrer que la prévalence du modèle centrée sur les actionnaires n'est tout simplement pas justifiée et qu'elle constitue une grave erreur, le tout en utilisant d'autres ressources que l'appel à une théorie déontologique. Ensuite, ils doivent montrer que le modèle centré sur les parties prenantes peut surmonter certains problèmes de mise en œuvre²⁰². Car dans une entreprise centrée sur les parties prenantes, et « non pas simplement sur les actionnaires », les hauts gestionnaires devraient disposer d'une certaine marge de manœuvre, d'un certain pouvoir discrétionnaire d'agir de manière à remplir leurs obligations fiduciaires envers une pluralité de groupes, ce qui permettrait de mieux répondre aux demandes des parties prenantes. Ils devraient pouvoir assumer des fonctions analogues à celles du « Roi Salomon », pour reprendre l'expression même d'Evan et Freeman, et ainsi mettre en balance les différentes demandes et revendications

²⁰⁰ À ce sujet, les travaux de Easterbrook et Fischel (1996) sont emblématiques.

²⁰¹ C'est ce que mettent en lumière Heath et Norman (2004).

²⁰² Il faut ici mentionner la tentative de relever ce « défi de l'institutionnalisation » qui est opérée par le courant théorique que l'on qualifie de « progressive corporate law ». Mitchell (1995); Tusk (2003). Les tenants du courant du progressive corporate law soutiennent explicitement la thèse selon laquelle une réforme du droit corporatif pourrait s'avérer être un puissant moteur de justice sociale.

de ces groupes, tout en étant protégés adéquatement²⁰³. En somme, ils doivent être en mesure de servir différents groupes sans être congédiés.

À ce sujet, il m'apparaît important de distinguer entre la défense de l'extension des pouvoirs discrétionnaires *caritatifs* des gestionnaires et les pouvoirs discrétionnaires *opérationnels*. Alors que les premiers renvoient aux activités de charité (dons aux organismes de charité, contributions aux institutions universitaires et culturelles, etc.) les seconds renvoient aux activités qui peuvent modifier les opérations mêmes de l'entreprise et ainsi affecter la distribution des bénéfices tirés de la coopération dans l'entreprise. Il y a manifestement une différence significative entre les deux. On reconnaît assez aisément que les dirigeants d'entreprises peuvent légitimement déployer certaines ressources pour certaines activités caritatives. Les dirigeants jouissent d'ailleurs déjà d'une certaine marge de manœuvre dans la gestion des ressources de firme et peuvent investir dans différentes activités sans que l'on puisse juger qu'ils ont agi contre les intérêts de la firme. Toutefois, on est généralement moins prompt à défendre explicitement une extension des pouvoirs discrétionnaires au sens *opérationnel*. Cependant, c'est manifestement dans cette direction que pointe le partisan de la théorie des parties prenantes. Il me semble donc qu'une théorie crédible et sérieuse du modèle de firme centrée sur les parties prenantes devrait pouvoir proposer et justifier l'extension des pouvoirs discrétionnaires au sens *opérationnel* et non pas simplement au sens *caritatif*²⁰⁴.

Or, tout cela implique que le droit des sociétés par actions devrait comprendre certaines dispositions afin de protéger ces dirigeants d'entreprises dans l'exercice d'un tel pouvoir discrétionnaire opérationnel. Car en l'absence de telles protections, il existe plusieurs mécanismes, juridiques ou non, qui risquent de limiter considérablement la capacité des dirigeants d'entreprises à remplir leurs obligations multifiduciaires : marché du travail hautement compétitif pour les postes de hauts dirigeants, besoins en capitaux de la firme, menaces de prises de contrôle hostile, incitatifs liés à la rémunération des

²⁰³ Evan et Freeman, (1993).

²⁰⁴ En ce qui concerne la distinction entre pouvoir de discrétion au sens opérationnel et au sens caritatif, voir Einer R. Elhauge (2005), p. 23-24.

hauts dirigeants, etc. Dans ce cas, si nous désirons favoriser l'entreprise orientée vers les parties prenantes, le droit des sociétés par actions devrait pouvoir, comme le soutient Elhauge, accorder une certaine protection aux dirigeants dans l'exercice de leur pouvoir discrétionnaire d'agir dans l'intérêt de certains groupes et ce parfois *au détriment des intérêts du groupe des actionnaires*²⁰⁵.

En somme, les partisans de l'approche des parties prenantes doivent non seulement rendre plus explicite leur adhésion à la version conséquentialiste de l'argument, mais ils doivent par le fait même être beaucoup plus attentifs à la façon dont pourrait s'institutionnaliser le modèle des parties prenantes. Ils doivent clairement montrer comment leur théorie normative peut servir de bases pour une réforme du droit des sociétés par actions de façon à favoriser l'émergence de firmes centrées sur les parties prenantes. Si ce n'est pas le cas, leurs propositions en faveur d'une entreprise orientée vers les parties prenantes semblent vouées à l'échec.

Malheureusement, les tenants du modèle de firme orientée vers les parties prenantes ont été plutôt ambigus sur le sujet. D'une part, ils ont dans une large mesure perçu le modèle des parties prenantes comme étant une alternative à la régulation, l'idée étant qu'une propagation d'un tel modèle de firme réduirait le besoin de certains groupes de formuler leurs demandes auprès des gouvernements. Freeman a d'ailleurs soutenu à plusieurs reprises que l'implémentation graduelle des principes au cœur de la théorie des parties prenantes allait réduire peu à peu le besoin de régulation²⁰⁶. D'autre part, l'un des aspects clés de l'environnement régulateur de la vie des affaires est la façon dont le droit des sociétés par actions dicte les processus de prises de décisions et relations d'autorité en plus de structurer les incitatifs au sein de la firme. Les partisans de la théorie des parties prenantes se retrouvent donc dans une posture hautement problématique puisqu'ils voient la firme orientée vers les parties prenantes comme une alternative à une plus grande régulation, mais ils ont tout de même besoin d'un

²⁰⁵ Elhauge (2005).

²⁰⁶ Freeman est très clair à ce sujet dans son article de (1998), p. 132.

environnement réglementatif substantiellement modifié qui favoriserait fortement l'émergence de telles firmes. Comme le notent Heath et Norman :

« If CSR theorists and stakeholder theorists ignore the role of state regulation, they are omitting some contexts. But if they ignore the role of corporate law in laying out governance structures, fiduciary duties and stakeholders obligations, then their recommendations for socially responsible management are both incomplete and, quite possibly, incoherent. »²⁰⁷.

On l'entrevoit déjà, il n'est pas évident de savoir comment les théoriciens des parties prenantes peuvent relever ce « défi de l'institutionnalisation ». Comme le suggère la caractérisation qu'en fait Boatright, la théorie des parties prenantes propose deux types de mécanismes institutionnels pouvant réformer substantiellement les structures de gouvernance de l'entreprise : l'extension des obligations fiduciaires des dirigeants de servir les intérêts d'une pluralité de groupes de parties prenantes ainsi que l'attribution des droits de contrôle à ces mêmes groupes. Il faut donc évaluer la plausibilité de la mise en œuvre de ces mécanismes institutionnels ainsi que leurs conséquences plausibles. Et pour ce faire, il faut tout d'abord se demander ce qu'il y a de si particulier avec les règles régissant le modèle « classique » de gouvernance d'entreprises.

Qu'y a-t-il de si particulier avec les actionnaires?

Tout cela peut sembler prometteur. Les théoriciens des parties prenantes n'ont qu'à surmonter le défi de l'institutionnalisation. Ils n'ont qu'à utiliser le langage des parties prenantes pour thématiser l'intuition selon laquelle quelque chose ne tourne pas rond avec la firme centrée sur les demandes des actionnaires et que la firme orientée vers les parties prenantes produirait des *conséquences plus avantageuses* pour les groupes de non-actionnaires. Cependant, c'est justement à ce moment que surgissent les problèmes les plus importants. Les projets de réformes du droit des sociétés par actions

²⁰⁷ Heath et Norman (2004) p.250-251.

qui pourraient être justifiés et guidés par le langage des parties prenantes sont très loin d'aller de soi. Les partisans de telles réformes ont sous-estimé les avantages institutionnels de l'attribution des « privilèges de propriétés » aux groupes des actionnaires.

Le titre de cette sous-section indique bien la question posée par les théoriciens des parties prenantes : « Que peut-il y avoir de si particulier avec les actionnaires pour que ceux-ci se voient attribuer un tel statut dans ce complexe aménagement institutionnel que représente la gouvernance d'entreprise? ». La réponse qu'il faut donner à cette question est qu'il n'y a au fond rien de si particulier avec le groupe des actionnaires. Bien sûr, ils occupent une place bien particulière dans la structure de gouvernance de l'entreprise. Toutefois, ce n'est pas en raison de la supériorité morale de leurs intérêts et demandes²⁰⁸. Le statut qu'ils occupent bien souvent dans la structure de gouvernance de la firme contemporaine correspond à la spécificité du type d'entrée qu'ils fournissent et à leurs intérêts en tant que groupe.

Je crois d'ailleurs qu'il faut poser une autre question pour évaluer la pertinence normative de la théorie des parties prenantes comme mode alternatif de gouvernance. En effet, celle-ci cherche à introduire deux modifications dans les mécanismes de gouvernance de la firme : l'établissement d'une structure multifiduciaire et la modification des structures de contrôle. Ce faisant, elle cible au fond les moyens de protections typiquement accordés aux actionnaires et tente d'en justifier la généralisation à l'ensemble des groupes de parties prenantes. Ainsi, la question qu'il faut se poser est la suivante : « Y a-t-il de bonnes raisons de justifier une telle généralisation? ». La réponse est non.

Le modèle de gouvernance centrée sur les actionnaires repose sur des justifications normatives qui peuvent prendre plusieurs formes. Ces justifications

²⁰⁸ Heath et Norman font remarquer que « There are good reasons for according shareholders' interests a priority in corporate governance. This is not because shareholders' interests are intrinsically more important, and certainly not because shareholders themselves, as individuals, are more important ». Heath et Norman (2004), p.261.

normatives ont toutefois été éclairées par l'analyse économique du droit. Celle-ci, comme *méthode*, fournit des outils importants pour penser la manière dont nous devrions comprendre les modes d'organisation et de prises de décisions au sein de la firme, ainsi que les règles et principes élaborés et appliqués dans ce secteur du droit des affaires. En recourant à cette méthode, l'analyste cherche principalement à faire ressortir les effets incitatifs et dissuasifs d'une règle de droit, de même qu'il cherchera à attirer notre attention sur les effets désirés ou non de cette règle²⁰⁹.

Le principal attrait de l'analyse économique du droit réside dans sa capacité à mettre en lumière les raisons d'être des principales institutions juridiques ainsi que les conséquences plausibles d'un changement dans les structures institutionnelles régissant certaines interactions. D'un point de vue de la philosophie, il s'agit d'ailleurs d'une méthode particulièrement intéressante lorsque nous désirons attirer notre attention sur les questions « d'aménagement institutionnel » des affaires humaines : les règles et normes qui guident les différentes institutions, les incitatifs à agir, les mécanismes de sanctions et de récompenses, etc.

Ceci étant dit, il faut noter que la conclusion la plus fréquemment citée dans ce courant théorique est qu'il y a de bonnes raisons, en ce qui concerne l'efficacité des structures de gouvernance d'entreprise, de favoriser un modèle centré sur les actionnaires. Dans un important article rédigé avec Kraakman, Hansmann se faisait d'ailleurs assez virulent et allait même jusqu'à utiliser le langage de la « fin de l'histoire » pour décrire l'état actuel des débats sur le droit des sociétés par actions (*the end of history for corporate law*) et soutenait que la tendance mondiale profonde est à la convergence vers un modèle centré sur les actionnaires. Pour les deux auteurs, il est clair que « there is no longer any serious competitor to the view that corporate law should principally strive to increase long-term shareholder value. »²¹⁰. Ainsi, alors que la théorie des parties prenantes est considérée comme un modèle éminemment plus

²⁰⁹ À ce sujet, on consultera évidemment avec intérêt les travaux de Posner (2007) ainsi que Easterbrook et Fischel (1996). Voir Crête et Rousseau (2002) pour une bonne présentation et défense de l'analyse économique du droit.

²¹⁰ Hansmann et Kraakman (2001).

adéquat que le modèle centré sur les actionnaires, la littérature sur le droit des sociétés par actions suggère pour sa part que toute tentative de s'éloigner de ce dernier est vouée à l'échec et célèbre la « fin de l'histoire » de l'étude du droit des sociétés par actions. Cela devrait inquiéter drôlement les partisans de la théorie des parties prenantes dans leur tentative de surmonter le défi de l'institutionnalisation.

Dans ce qui suit, je tenterai de montrer les partisans du modèle des parties prenantes n'ont pas su reconnaître les avantages économiques du modèle de gouvernance centré sur les actionnaires et qu'ils ont négligé les effets pervers que pourraient avoir un modèle de firme orientée vers les parties prenantes. En fait, j'espère montrer que les théoriciens des parties prenantes ont surestimé les *conséquences positives* liées à la généralisation du statut des actionnaires à l'ensemble des groupes de parties prenantes.

La théorie de la firme : l'entreprise comme réseau de contrats

Selon la conception économique du droit, l'entreprise doit être comprise en utilisant l'image d'un « réseau de contrats » entre la fiction légale que nous considérons comme la « firme » et ses différents groupes de constituantes. Cette métaphore du réseau de contrats fournit des outils pour expliquer et comprendre la façon dont ces différents groupes de constituantes de l'entreprise coordonnent et organisent leurs activités économiques au sein de la forme d'organisation qu'est l'entreprise. Elle puise sa source dans l'analyse de Coase qui, en 1937, se pencha sur cette « chose » qu'est l'entreprise en examinant une question simple, mais fondamentale : pourquoi ces organisations que l'on nomme « entreprises » existent-elles?²¹¹ Les tentatives de fournir une réponse à cette question ont contribué à l'émergence de toute une littérature fascinante sur la « théorie de la firme ». Pour être plus précis, la question exacte qui est au cœur de ce champ théorique est de savoir pourquoi, si les marchés constituent de puissants outils d'allocation des ressources entre les agents économiques, il existe au sein des économies de marché ces organisations (parfois immenses) que sont les entreprises, et qui semblent reposer sur des mécanismes de fonctionnement radicalement

²¹¹ Ronald Coase (1937).

différents (suppression du mécanisme de prix). Pourquoi, si les marchés au fonctionnement décentralisé sont si efficaces, les hiérarchies organisationnelles que sont les entreprises occupent-elles une si grande place dans l'économie capitaliste moderne?

La réponse est que *l'entreprise, comme organisation économique, constitue elle-même une réponse aux défaillances des marchés*. Une coordination efficace des activités de production économique consiste à favoriser les transactions qui peuvent assurer une allocation « optimale » ou encore « désirée » des ressources. Le problème, suggère la théorie de la firme, est que la coordination de la vie économique par le biais de structures décentralisées telles que le marché est la source de nombreux coûts et que ceux-ci peuvent être en partie évités par la mise en place d'une structure organisationnelle hiérarchique telle que celle qui caractérise l'entreprise²¹². Parmi ces coûts associés aux transactions faites par le biais du marché, on trouve les coûts liés à la surveillance et à l'incitation des différents acteurs, les coûts entraînés par les pertes résiduelles et les coûts liés à l'accumulation d'informations.

La coordination par le biais d'une organisation telle que la firme permet de minimiser ces coûts de transaction²¹³. Les différents acteurs économiques évitent ou réduisent significativement certains coûts en organisant leurs activités à l'aide d'un « réseau » complexe de « contrats ». C'est ce qui explique principalement que bien qu'un nombre considérable d'activités économiques s'accomplissent par le biais des marchés, un nombre important l'est par le biais de ces hiérarchies organisationnelles que sont les entreprises. Pour reprendre l'expression de l'important historien des affaires Alfred Chandler, la main invisible du marché a parfois besoin d'être remplacée par la main bien visible des gestionnaires²¹⁴.

Le développement de la théorie du réseau de contrats a permis d'améliorer considérablement notre compréhension de l'entreprise et sa raison d'être. Celle-ci a trop

²¹² Voir John Roberts (2004).

²¹³ Ici, il faut noter qu'il ne s'agit pas d'une assertion à propos d'un quelconque processus historique voulant que les entreprises soient apparues quelques temps « après » les marchés. Voir Roberts (2004), p. 115, n.1.

²¹⁴ Chandler (2002).

longtemps été considérée comme une « boîte noire » par les économistes. Comme le remarquent Raymonde Crête et Stéphane Rousseau :

« La théorie du réseau de contrats vient enrichir la conception néoclassique de l'entreprise selon laquelle celle-ci est « un agent économique dont la tâche est de produire et dont l'objectif est de maximiser les profits ». Elle complète la conception néoclassique en mettant en relief l'élément par lequel les ressources sont jointes pour la production : un ensemble de contrats explicites et implicites entre les propriétaires de ressources (actionnaires, créanciers, employés, fournisseurs, dirigeants). »²¹⁵

Bien sûr, la question cruciale pour notre propos est celle de savoir pourquoi, si l'entreprise doit être comprise un réseau de contrats, les actionnaires devraient-ils se voir attribuer un rôle si particulier (droits de contrôle et statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires) et qui se devrait d'être protégé par le droit des sociétés par actions? Après tout, cette approche ne pourrait-elle pas nous conduire à adopter un modèle centré sur les parties prenantes? Ne pourrait-on pas, afin de défendre l'approche des parties prenantes, faire valoir que les actionnaires ne sont qu'un fournisseur d'entrées parmi d'autres et que le statut particulier qui leur est habituellement attribué au sein de ce carrefour de contrats semble, en fait, plutôt étrange?²¹⁶

C'est ici qu'il peut être utile de se référer au mode d'analyse proposée par Hansmann dans son important ouvrage *The Ownership of Enterprise*. Celui-ci nous invite à concevoir la société par actions comme une petite communauté ou « coopérative » étant formée de plusieurs groupes de parties prenantes (qu'il qualifie de « *patrons* »). Chacun de ses groupes de « patrons » se joint à cette communauté avec une certaine expertise, un certain type d'investissement. Ensuite, Hansmann nous demande d'examiner la question de savoir quel est le groupe de « *patrons* » ou de « parties prenantes » qui devrait se voir « décerner » les privilèges accordés aux propriétaires.

²¹⁵Crête et Rousseau (2002), p.45. Pour un bon portrait des différentes théories de la firme, voir Koenig (2000).

²¹⁶ Ce semble être l'argument, typique chez les théoriciens sympathiques à l'approche des parties prenantes, de McDonnell (2006), p. 22.

Le plus grand mérite de la grille d'analyse de Hansmann est de se baser sur une conception renouvelée et philosophiquement plus raffinée de la « propriété » de l'entreprise. Selon cette conception, être propriétaire d'une firme n'est pas la même chose qu'être propriétaire d'une chose. On ne peut penser la propriété d'une entreprise comme on pense la propriété d'un lecteur mp3 ou un sac à main. La firme étant un réseau complexe de contrats de différents types entre plusieurs personnes, aucun acteur ne peut posséder ce réseau de contrats, puisque celui-ci n'est pas une simple commodité, mais une organisation constituée de personnes. Être propriétaire d'une firme, c'est plutôt se voir attribuer certains droits ou privilèges. Le propriétaire d'une entreprise n'achète pas celle-ci comme une commodité, il achète plutôt un rôle en son sein.

Cette conception de la propriété a deux avantages importants. Tout d'abord, elle permet de prendre des distances par rapport à l'aspect purement possessif de la propriété pour en mettre en lumière l'aspect *attributif*. La propriété de la firme est à penser comme l'attribution d'un ensemble de droits ou privilèges particuliers (contrôles et statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires) et non pas comme la possession de la firme. Cela est important. Il s'agit alors de penser quelle est la meilleure attribution de tels « biens » ou privilèges en se demandant notamment quels en sont les avantages, quels sont les incitatifs qu'une telle attribution produira, etc. Ensuite, en opérant un tel changement, elle permet de s'éloigner de notre conception « populaire » de la propriété, rendant ainsi moins choquants certains aspects de la notion de propriété et ouvrant la porte à une analyse plus nuancée de celle-ci. Notre conception populaire de la propriété donne l'impression que si les actionnaires sont propriétaires de la firme, ils entrent alors dans un rapport de possession avec les autres groupes tels que les employés. Dans ce cas, le fait d'attribuer certains privilèges ne peut que se faire au détriment d'autres groupes, ce qui contribue probablement à rendre le statut des actionnaires moralement choquant. Une fois débarrassée de notre conception « populaire » de la propriété, il peut sembler moins moralement troublant de penser que certains groupes (non actionnaires) sont bien souvent exclus des avantages de la propriété.

Prendre au sérieux les actionnaires : trois arguments

Je discuterai donc, dans ce qui suit, les mérites de trois arguments militant en faveur d'une attribution des privilèges de propriété aux groupes des actionnaires. Ces arguments font ressortir l'importance d'un certain nombre de coûts qui se trouvent à être diminués lorsque les privilèges de propriété sont attribués aux actionnaires.

Un premier argument est celui de la « multiplication des maîtres »²¹⁷. La complexité caractérisant ce réseau de contrats qu'est la firme implique une certaine délégation des tâches, que l'on peut examiner sous l'angle de l'analyse principal-agent²¹⁸. Selon ce type d'analyse, les dirigeants d'entreprises sont compris comme *agent* d'un *principal* (le groupe des actionnaires). Les relations principal/agent surgissent lorsqu'un acteur X, le *principal*, délègue certaines tâches dont l'accomplissement est dans son intérêt à un acteur Y, l'*agent*. Le principal doit alors trouver des moyens pour que l'*agent* agisse effectivement dans son intérêt. Le défi pour le principal est de trouver une façon adéquate de compenser l'*agent* pour l'accomplissement de ces tâches²¹⁹. En somme, le défi d'une relation principal/agent est de trouver une série d'incitatifs adéquats pour que l'*agent* serve effectivement les intérêts du principal.

C'est lorsque des acteurs économiques entrent en coopération au moyen de contrats que des problèmes surgissent dans les relations principal-agent. Comme le note Boatright à propos des relations principal-agent, « Negotiating a contract is merely the beginning of a relation that requires constant monitoring »²²⁰. Bien sûr, si les agents pouvaient jouir d'une information parfaite et que la négociation entre le principal et l'*agent* n'imposait aucun coût, les relations principal-agent ne poseraient pas problèmes. Mais notre monde imparfait n'est pas configuré de la sorte. L'analyse des relations principal/agent devient très intéressante lorsque certaines difficultés surgissent :

²¹⁷ Macey (1991).

²¹⁸ J'utilise ici l'expression de principal-agent pour l'expression anglaise *principal-agent*. Certains préfèrent l'expression « mandant-mandataire » mais « principal-agent » est de plus en plus utilisée. Voir Rouleau (2007).

²¹⁹ Selon Dees, « The principal's goal is to develop a compensation scheme that attracts a capable agent, and that most efficiently motivates the agent to do her best to deliver the level of service desired ». (1992) p.26.

²²⁰ John Boatright (1999B), p. 46.

incongruité des objectifs entre principal et agent, incertitude des résultats, difficile supervision du travail de l'agent due à une asymétrie des informations, etc.

De telles imperfections engendrent des « coûts d'agence » qui peuvent être très élevés au sein d'immenses organisations : dépenses liées à la *supervision* et la motivation de l'agent, *coûts d'obligation* liés au besoin du principal de se protéger si l'agent lui porte préjudice (exemples des assurances) et coûts entraînés par la *perte résiduelle* liés au fait que le principal doit prévoir des écarts entre ses objectifs de maximisation et les réalisations de l'agent²²¹.

C'est aussi là que se compliquent drôlement les choses. Les relations entre les actionnaires, le principal, et le dirigeant d'entreprise, l'agent, sont loin d'être simples. C'est ce qu'entrevoit Adam Smith dans son analyse des « compagnies par actions » naissantes à son époque :

« [...] les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le remaniement de leurs fonds. »²²²

Smith pressentait déjà l'ampleur des problèmes d'agence qui surgissent lorsque que la complexification d'une forme d'organisation économique va de pair avec la délégation de certaines tâches. Au sein de l'entreprise contemporaine, il est loin d'être évident de faire en sorte que les intérêts des dirigeants coïncident, ou à tout le moins convergent, avec ceux des actionnaires. Les principaux gestionnaires de l'entreprise peuvent avoir des intérêts et préférences somme toute assez éloignés de ceux des actionnaires, de telles sortes qu'ils pourront avoir tendance à les satisfaire avant ceux des actionnaires s'ils ne sont pas adéquatement surveillés. Cependant, les coûts de surveillance peuvent être assez élevés. Et les incitatifs à le faire de manière active eux, le sont souvent que très peu. En particulier lorsque l'actionnariat est diffus, les actionnaires peuvent ne jeter qu'un regard très distant à la performance des principaux

²²¹ Voir Boatright (1999B), p.46-48.

²²² Smith (1991), p.366.

gestionnaires de l'entreprise. Il peut être très difficile pour les actionnaires, en tant que principal, de contraindre et évaluer le travail de l'agent. Cela est dû à la séparation entre la propriété et le contrôle (au sens du *contrôle des affaires quotidiennes de la firme*) qui préoccupaient tant Berle et Means dans les années 30²²³.

Les relations entre dirigeants et actionnaires sont donc complexes et il est vrai que cela devrait constamment nous préoccuper. Toutefois, le principal apport de l'analyse principal-agent est sans doute de montrer à quel point les défenseurs de cette approche ont sous-estimé les risques d'exacerbations des problèmes d'agences qui vont de pair avec une firme orientée vers les parties prenantes. Les partisans de la théorie des parties prenantes ont, dans une large mesure, tout simplement mis de côté la possibilité qu'un système de gouvernance caractérisé par une structure multifiduciaire risque d'aggraver considérablement l'ampleur de ces problèmes principal/agent. L'attribution d'une obligation fiduciaire aux dirigeants d'agir dans l'intérêt d'un seul groupe (les actionnaires) peut justement être comprise comme une tentative de mitiger ces problèmes et de réduire les coûts d'agence.

Ici, il m'apparaît crucial de noter qu'il peut y avoir deux manières d'interpréter le problème de la multiplication des maîtres. On peut tout d'abord soutenir que la multiplication des maîtres entraîne une substantielle complexification de la tâche des hauts dirigeants tout comme celle du conseil d'administration. Selon cette manière de voir les choses, le fait que les dirigeants d'entreprises doivent servir plusieurs groupes (les « maîtres ») différents rend très ardue la réalisation de leurs tâches. Étant appelés à répondre aux demandes de plusieurs groupes, ils doivent sopeser ces demandes et les mettre en balance, ce qui ressemble à une tâche quasi impossible à réaliser.

J'ai déjà fait état de ces difficultés pratiques liées au rôle très exigeant du dirigeant d'une entreprise centrée sur les parties prenantes. Nombreux sont ceux qui ont

²²³ Il est crucial d'insister sur le fait que nous parlons ici du contrôle des affaires quotidiennes de la firme, celui qu'exercent les principaux dirigeants (PDG et autres cadres supérieurs) et non pas du contrôle formel qu'exercent les actionnaires avec leur droit de prendre certaines décisions comme la nomination du C.A.

reproché à Evan et Freeman de présenter le rôle du haut gestionnaire comme étant analogue à celui du Roi Salomon sans se rendre compte des difficultés que cela comportait. Ce qu'il faut noter ici est que l'analyse principal-agent semble particulièrement appropriée pour les thématiser plus adéquatement. Cette première interprétation du problème de la multiplication des maîtres semble s'accorder très bien avec la critique « pratique » régulièrement adressée à la théorie des parties prenantes. Comment le gestionnaire d'une entreprise centrée sur les parties prenantes peut-il mettre en balance les attentes souvent contradictoires des différents groupes de parties prenantes? Comment peut-il jouer le rôle du « Roi Salomon »?

Toutefois, il y a une seconde manière d'interpréter le problème de la multiplication des maîtres. Selon cette manière de voir les choses, le fait de servir plusieurs groupes ne complexifie pas nécessairement la tâche des dirigeants, au contraire, cela la simplifie. Dans une relation principal-agent, l'agent se doit de rendre des comptes au principal, permettant ainsi à ce dernier d'évaluer son travail. Toutefois, on comprendra aisément que ce rapport d'imputabilité se complexifie passablement lorsque nous passons d'une relation principal-agent à ce qu'il est convenu d'appeler une relation multi principal-agent. C'est que lorsqu'un groupe de personnes se doit d'être imputable envers l'ensemble des parties prenantes, il risque probablement de devenir imputable envers personne. Lorsqu'un agent doit rendre des comptes à plusieurs « maîtres », donc plusieurs principaux, il se trouve en définitive à ne rendre des comptes à aucun d'entre eux.

Si une structure de gouvernance centrée sur les parties prenantes pose problème, du point de vue de l'analyse principal-agent, c'est donc qu'elle complexifie grandement la relation d'imputabilité entre les hauts gestionnaires et les autres groupes. Un agent soumis à plusieurs principaux (ou maîtres) se voit attribuer un bien drôle de mandat caractérisé par la multiplicité des objectifs (profitabilité, implication sociale, participation à la protection de l'environnement, etc.). Wayne Norman écrit à ce propos :

« Lorsqu'on confie à des cadres supérieurs la tâche d'atteindre de multiples objectifs, on les libère de la responsabilité d'atteindre *un* objectif en

particulier. En fait, il devient quasi impossible de prendre la mesure de leur succès ou de leur échec. Dans une telle situation, même le gestionnaire le plus sincère peut perdre sa capacité à gérer efficacement. Évidemment, cela donne aussi l'opportunité au gestionnaire moins que sincère d'abuser de ce manque d'imputabilité en dirigeant l'organisation de telle sorte que c'est lui et ses valets qui en bénéficieront, et non le public.»²²⁴

Ce que fait ressortir cette seconde interprétation du problème de la multiplication des maîtres, c'est que dans un contexte où l'on multiplie les bénéficiaires des obligations fiduciaires des dirigeants d'entreprises, ceux-ci risquent de devenir aisément des « cibles mouvantes », affirmant tantôt répondre aux demandes de tel groupe, tantôt à celles de tel autre groupe. L'extension des obligations fiduciaires à l'ensemble des parties prenantes risque donc d'avoir pour effet pervers de simplifier la vie de gestionnaires incompetents ou pire, immoraux. Après tout, toute décision d'entreprise, aussi arbitraire et coûteuse soit-elle, peut être défendue par les gestionnaires sur la base qu'elle risque d'avoir des effets bénéfiques sur un groupe quelconque de parties prenantes²²⁵.

Plutôt que de servir les groupes de non-actionnaires, la mise en place d'une structure multifiduciaire risque donc fort de protéger les gestionnaires les plus incompetents tout comme les plus immoraux d'entre eux. Si ces remarques s'avèrent justes, il ne devrait pas être surprenant de constater que parmi les partisans les plus enthousiastes du modèle des parties prenantes, on trouve plusieurs dirigeants d'entreprises²²⁶. Dans une structure de gouvernance « multifiduciaire », il devient tout simplement plus difficile et plus ambigu d'évaluer leur travail.

À ce moment, il devrait sembler clair que les tenants de l'approche des parties prenantes n'ont pas pris au sérieux les risques d'exacerbation des problèmes agences liés à leur agenda de réformes promouvant des firmes orientées vers les parties prenantes. À ce sujet, il y a probablement des leçons à tirer de l'effondrement financier de firmes telles Enron, Worldcom, etc. Nombreux sont ceux qui ont vu dans « l'ère Enron » les

²²⁴ Norman (2005), 27.

²²⁵ Macey (1991), p.32; voir aussi Heath et Norman (2004)

²²⁶ Stenberg (2000) insiste sur ce point à plusieurs reprises.

conséquences inévitables d'un modèle centré sur les actionnaires²²⁷. Celui-ci est le problème et un modèle de firme centrée sur l'ensemble des parties prenantes représente le remède approprié. Telle est la leçon que plusieurs ont tirée de l'époque Enron.

Il est toutefois permis de douter de ce constat. C'est ce que fait Norman lorsqu'il soutient que :

« Les scandales ne constituaient pas le dérivé naturel du *modus operandi* du capitalisme, mais étaient plutôt le résultat d'une subversion de la structure de base de la gouvernance capitaliste. Le problème ne résidait pas dans le fait que les gestionnaires agissaient dans l'intérêt des actionnaires au détriment des autres parties prenantes. Les scandales reflétaient plutôt une situation où les gestionnaires agissaient dans leur *propre* intérêt, à l'encontre de leurs obligations envers les actionnaires, infligeant ainsi des dommages énormes aux autres parties prenantes »²²⁸.

Ainsi, contrairement à ce que plusieurs observateurs ont pu croire, l'ère Enron ne devrait pas être comprise comme un symbole de l'échec du modèle classique et ne devrait pas servir à montrer la nécessité de réformes vers un modèle orienté vers les parties prenantes. Car l'effondrement de firmes telles Enron ne correspond pas à un échec à s'arrimer aux exigences plus élevées du modèle des parties prenantes, mais bien à un échec à simplement satisfaire les exigences, pourtant jugées insuffisantes, d'un modèle centré sur les actionnaires²²⁹. Il n'y a pas de raison de croire que les réformes suggérées par les théoriciens des parties prenantes permettent d'éviter ce type de désastre financier.

Cela dit, il est crucial de noter que cet argument ne montre pas nécessairement en quoi ce sont les *actionnaires* qui devraient être les bénéficiaires des obligations fiduciaires des gestionnaires²³⁰. Il montre plutôt qu'il y a des avantages à ce qu'il y ait un seul groupe de bénéficiaire des obligations fiduciaires. L'argument de la

²²⁷ À propos de « l'ère Enron », Heath et Norman (2004) et Norman (2005).

²²⁸ Norman (2005), p.28.

²²⁹ Wayne Norman (2005).

²³⁰ C'est l'une des thèses principales de Macey (1991). C'est pourquoi un critique du modèle des actionnaires pourrait être d'accord avec cette analyse et défendre un modèle de firme centrée sur les employés.

multiplication des maîtres fait tout de même ressortir un défi de taille pour les partisans d'une structure multifiduciaire comme celle défendue par les défenseurs du modèle des parties prenantes.

Malheureusement, les défenseurs du modèle des parties prenantes sont demeurés assez silencieux sur les façons de relever ce défi. Einer Elhauge, qui a présenté l'une des défenses les plus fortes de la thèse multifiduciaire en soutenant que les dirigeants d'entreprises ont parfois l'obligation de sacrifier une part des profits des actionnaires afin de servir l'intérêt public, a bien tenté de le faire. Il se rend manifestement compte des risques d'exacerbation des problèmes d'agence de telle sorte que les dirigeants risquent d'être trop généreux avec certains groupes (ou avec eux-mêmes) lorsqu'il note :

« One might reasonably fear the corporate managers would have incentives to be excessively generous when exercising their agency slack because they bear the full brunt of social or moral sanctions but not the full costs of the sacrifice of corporate profits given that, unlike sole proprietors, they would be sacrificing mainly other people's money. »²³¹

Sa réponse à ce problème consiste à dire la chose suivante :

« Managerial discretion to sacrifice profits in the public interest seems unlikely to increase total agency slack, and if agency slack is unchanged, then any incentive for excessive generosity is eliminated. The public interest causes benefit, but shareholders do not suffer if any fixed agency slack is exercised in a socially responsible way rather than some personally beneficial way.»²³²

Selon Elhauge donc, les risques d'exacerbation des problèmes d'agence ne devraient pas nous inquiéter dans la mesure où les acteurs qui pourraient en profiter, les *dirigeants*, agiront de manière socialement *responsable*. Du point de vue de l'analyse institutionnelle, nous avons là une des manifestations les plus intéressantes de l'emprise du modèle du dirigeant éthique sur les théoriciens des parties prenantes. Attribuer aux dirigeants d'entreprises, nous disent les partisans de la thèse multifiduciaire, des responsabilités liées à la satisfaction de plusieurs objectifs, notamment sociaux ou

²³¹ Elhauge (2005), p.55. Cette solution est également celle de Hoe et Rebello (1994).

²³² Ibid, (2005), p.57. Donohue (2005) examine les positions de Elhauge.

environnementaux, pourrait représenter une solution à certains problèmes et diminuer les torts causés par les firmes. Cela pourrait rendre ces firmes plus socialement responsables. Malheureusement, nos espoirs sont quelque peu atténués étant donné les problèmes d'agences qui surgissent et complexifient la relation d'imputabilité. La solution serait donc d'espérer que les dirigeants n'en profitent pas et agissent de manière responsable. Autrement dit, si l'attribution de « plus de responsabilités » pour les dirigeants d'entreprises s'avère problématique, la solution consiste à ce que ceux-ci agissent de manière responsable. Ils se doivent d'être « socialement responsables » parce qu'ils ont trop de responsabilités sociales.

Cela peut avoir les apparences d'un raisonnement circulaire, mais les théoriciens inspirés par le modèle du dirigeant éthique ne s'en inquiéteront pas outre mesure. C'est que le caractère vertueux des dirigeants joue un rôle clé dans leur manière de cartographier théoriquement de tels enjeux. Pour reprendre les distinctions faites au premier chapitre, la responsabilité-tâche est ici supportée par la responsabilité-vertu. Autrement dit, l'attribution de multiples tâches à accomplir dans le but de servir l'intérêt public n'est pas problématique si nous pouvons imaginer la figure du dirigeant vertueux. Le fait d'assumer de multiples responsabilités sociales suppose justement le développement vigoureux de la personnalité morale et des vertus des agents à qui incombent ces responsabilités.

J'ai déjà donné au premier chapitre des raisons de ne pas accorder autant de poids normatif au caractère vertueux des hauts gestionnaires. Bien sûr, comme le notait un commentateur de Elhauge, si nous avons un choix entre des dirigeants qui profitent des problèmes d'agence pour s'enrichir et des dirigeants vertueux qui en profitent au contraire pour s'en servir de manière « socialement responsable » et dans l'intérêt public, nous choisirons tous la seconde option²³³. Mais il se peut que nous n'ayons pas ce choix. Et il se peut que nous ne désirions pas avoir ce choix. C'est n'est pas tant que la réponse d'Elhauge ait les apparences d'un argument circulaire, mais c'est qu'elle est démesurément optimiste. Du point de vue de l'analyse normative de certains choix

²³³ Donohue, p.83.

institutionnels, il est préférable de ne pas simplement espérer que les agents (les dirigeants) choisissent la seconde option, mais de tenter plutôt de limiter au minimum leurs possibilités de choisir la première. C'est pourquoi j'ai soutenu au premier chapitre que du point de vue de l'approche que je propose d'adopter, notre réaction ne devrait pas être de penser à « plus de responsabilités » mais plutôt à une réduction des options.

Bien sûr, cela ne constitue pas le mot de la fin en ce qui concerne les privilèges accordés aux actionnaires. Il faut insister sur un autre type d'argument, encore une fois inspiré de l'analyse économique du droit. Cet argument cherche cette fois à prendre au sérieux les coûts associés à la prise de risques. C'est cette prise de risques qui permet de donner une meilleure idée de la place bien particulière qu'occupent les actionnaires dans ce réseau de multiples contrats qu'est l'entreprise. Il consiste à faire remarquer que les actionnaires doivent être compris comme les *bénéficiaires résiduels* de la firme, c'est-à-dire qu'ils empochent les revenus résiduels, ceux restant *une fois que toutes les obligations envers les autres constituantes ont été rencontrées*. D'une certaine manière, on peut affirmer que ce que font les bénéficiaires résiduels, c'est « acheter » les revenus futurs de l'entreprise. Or, chaque décision qui est prise au sein de l'entreprise peut en fin de compte affecter les bénéficiaires résiduels, puisque chaque décision peut possiblement influencer les coûts et revenus, donc les revenus résiduels. Toutefois, il est évident qu'un contrat spécifiant ce que devraient faire les dirigeants d'entreprise de manière très précise dans toutes les situations serait énormément coûteux et donc inefficace. L'attribution, à l'équipe de direction, d'une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt des actionnaires apparaît comme la solution la plus appropriée et la moins coûteuse.

Ce que cet argument fait ressortir, et il est très important de le noter, c'est l'incomplétude du « contrat » qui lie l'entreprise et les fournisseurs de capitaux-actions que sont les actionnaires. Comme l'a montré de manière assez convaincante Jonathan Macey, ce n'est pas simplement le fait que les actionnaires soient les bénéficiaires résiduels qui importe. C'est surtout la nature extrêmement complexe de l'arrangement contractuel avec les dirigeants de l'entreprise qu'implique ce statut de bénéficiaires

résiduels²³⁴. Si les activités économiques conduites au sein de l'entreprise se font par l'entremise de « contrats », on peut dire que celui entre les actionnaires et les dirigeants occupe une place assez particulière dans ce « carrefour » de contrats. C'est que l'investissement des actionnaires n'est pas, contrairement à d'autres groupes comme celui des employés, protégés à l'aide d'un contrat explicite, mais plutôt à l'aide d'un contrat incomplet. L'attribution, à l'équipe de direction, d'une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt des actionnaires a justement pour objectif de combler cette incomplétude. C'est pour cette raison que Macey écrit, à propos des obligations fiduciaires, qu'elles peuvent être comprises comme un mécanisme institutionnel servant à combler l'incomplétude de certains contrats²³⁵. Il souligne que : « Fiducary duties are a corporate governance device uniquely crafted to fill in the massive gap in this open-ended bargain between shareholder and corporate officers and directors. »²³⁶ Il est donc crucial de comprendre ce rôle de « complément » au contrat entre les actionnaires et les dirigeants que jouent les obligations fiduciaires dans le système de gouvernance dit « classique »²³⁷.

Il s'agit de la raison principale pour laquelle il ne suffit pas d'invoquer le fait que les groupes de parties prenantes sont touchés ou affectés par les activités de l'entreprise pour justifier une obligation fiduciaire d'agir dans l'intérêt de ces groupes. Ce n'est pas simplement le fait d'être « vulnérable » face aux activités de l'entreprise qui justifie des obligations fiduciaires, mais le fait d'être vulnérable, *d'une certaine manière*. C'est ce que néglige complètement la théorie des parties prenantes avec sa mise à l'avant de la thèse des obligations multifiduciaires.

Évidemment, le fait qu'un agent soit touché par les activités d'un autre agent (ici la firme) peut servir à justifier toute une gamme d'autres obligations morales. Toutefois, celles-ci sont des obligations d'une autre nature. Les principaux gestionnaires de la

²³⁴ Jonathan Macey (1991), p. 25.

²³⁵ Ibid, p. 25. Macey note que nous devrions comprendre les obligations fiduciaires comme « a method of gap-filling in incomplete contrats »

²³⁶ Ibid, p.41.

²³⁷ En fait, les obligations fiduciaires sont plutôt rares dans les relations contractuelles. Voir Eastbrook et Fischel (1996), p.90.

firme doivent notamment traiter les parties prenantes d'une façon qui respecte certains standards moraux généraux. Ils doivent traiter de manière équitable les acteurs impliqués dans leurs relations d'affaires et doivent éviter de leur mentir ou de les tromper. Ils sont donc contraints de se soumettre à certaines obligations que l'on pourrait considérer comme étant tirées de la moralité *générale*. C'est ce que plusieurs critiques de la théorie des parties prenantes ont fait valoir. Cela n'est cependant pas suffisant. Il faut également remarquer qu'ils doivent également se soumettre à des obligations *de rôles*, comme celle de faire en sorte que soit fourni aux employés le salaire qui leur est dû, de faire en sorte de fournir des biens et services aux consommateurs, etc. Cependant, ces obligations *générales* et de *rôles* ne sont pas nécessairement de types fiduciaires. C'est ce qu'échoue à prendre au sérieux la théorie des parties prenantes.

À ce propos, j'ai mentionné précédemment qu'on pouvait douter de la multiplication des obligations multifiduciaires, car on ne peut raisonnablement demander aux dirigeants d'entreprises d'agir dans l'intérêt de tous les groupes affectés par les activités de la firme. Comme plusieurs commentateurs l'ont fait remarquer, cela ressemble à une tâche extrêmement complexe, quasi héroïque. Or, il est à noter qu'il s'agissait d'une critique plutôt « pratique » adressée à la stratégie argumentative des théoriciens des parties prenantes. Toutefois, l'analyse tout juste esquissée permet d'adresser une critique cette fois plus philosophique, au sens où elle concerne la nature et les fonctions des obligations fiduciaires. Cette critique philosophique n'insiste pas simplement sur les problèmes pratiques liés à la multiplication des attentes morales, elle fait clairement ressortir l'échec des théoriciens des parties prenantes à *comprendre adéquatement la nature et les fonctions mêmes des obligations fiduciaires* dans les structures de gouvernance de la firme.

Il y a toutefois un autre argument qui insiste sur un autre avantage dans l'attribution de certains pouvoirs décisionnels aux groupes des actionnaires. Étant donné ce statut de bénéficiaires résiduels, les actionnaires semblent représenter le groupe ayant le plus grand incitatif à ce que l'entreprise soit rentable dans son ensemble, c'est-à-dire



qu'elle maximise le surplus total. C'est que les fournisseurs de capitaux actions (actionnaires) représentent le seul groupe qui ne peut recevoir son dû qu'une fois que tous les autres groupes de constituants a reçu le leur. J'ai mentionné plus haut que d'une certaine manière, les actionnaires sont ceux qui « achètent » les profits futurs de l'entreprise, *si profit il y a*. En tant que groupe, les bénéficiaires résiduels ont donc un puissant incitatif à ce que *l'ensemble* de l'entreprise soit rentable²³⁸.

On pourrait également faire remarquer que les droits de contrôle et le statut de bénéficiaires résiduels sont deux choses bien différentes. En effet, en principe, les droits de contrôle et le statut de bénéficiaire résiduels sont logiquement distincts. Toutefois, en pratique, les droits des bénéficiaires résiduels sont étroitement liés aux droits de contrôle puisque les revenus résiduels demeureront très incertains sans le contrôle de l'organisation²³⁹. L'attribution des droits de contrôle est donc habituellement justifiée par le fait que les fournisseurs de capitaux-actions représentent le groupe ayant le plus grand incitatif à ce que l'entreprise soit rentable dans son ensemble.

Ainsi, si les droits de contrôle et le statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires sont habituellement compris comme des protections pour le groupe qui se trouvent dans cette situation bien particulière qu'est celle de *bénéficiaire résiduel*, ils ne sont pas que cela. Leur attribution au groupe des actionnaires constitue tout simplement un bon mécanisme institutionnel pour s'assurer qu'un projet économique puisse être rentable dans son ensemble, et non pas simplement solvable²⁴⁰. Comme le mentionnent Easterbrooke et Fischel :

« As the residual claimants, the shareholders are the group with the appropriate incentives to make discretionary decisions. The firm should invest in new products, plants, etc., until the gains and costs are identical to the margin. Yet all of the actors, except the shareholders, lack the appropriate incentives. Those with the fixed claims on the income stream may receive only a tiny benefit (increased security) from the undertaking of a new project. The shareholders receive most of the marginal gains and incur

²³⁸ Boatright (2006).

²³⁹ Comme le fait bien remarquer John Boatright (2002) p.42.

²⁴⁰ Boatright (2006), p. 48.

most of the marginal cost. They therefore have the right incentives to exercise discretion [or to have it exercised on their behalf]. »²⁴¹

Face à cet argument, les théoriciens des parties prenantes ont eu tendance à répliquer qu'il ne faut sous-estimer les capacités des groupes de parties prenantes, comme les employés par exemple, à occuper un rôle accru au sein des processus décisionnels de l'entreprise. Ils feront valoir qu'il ne faut pas sous-estimer les habiletés des groupes de parties prenantes dans l'accomplissement de ce type de tâche²⁴². Toutefois, cette réplique ne tient pas la route. Cet argument insiste sur les *incitatifs* qu'ont les différents groupes à assurer le contrôle formel de la firme²⁴³. Il ne présuppose cependant pas d'assertion controversée sur leur capacité ou incapacité à le faire. Pour reprendre le vocabulaire de Hansmann, l'argument ne cherche pas à montrer que certains groupes de « *patrons* » sont fondamentalement incapables d'assurer le contrôle de la firme, mais plutôt que, dans bien des cas et dans de nombreux types de marché, ils n'ont tout simplement pas suffisamment d'incitatifs à le faire²⁴⁴.

Les débats sur le potentiel des firmes centrées sur les employés (dans lesquelles les employés ont le contrôle formel de la firme et sont bénéficiaires des obligations fiduciaires des dirigeants) ont d'ailleurs jeté un peu plus de lumière sur un aspect important de cet argument²⁴⁵. Si les actionnaires sont bien souvent les mieux placés pour assumer le contrôle de la firme, c'est qu'ils ont des intérêts plus homogènes que la plupart des groupes, ce qui encore une fois contribue à diminuer les coûts de prises de décisions. Celles-ci tendent à être beaucoup plus coûteuses lorsque les groupes ayant le contrôle ultime de la firme ont des intérêts hétérogènes, ce qui caractérise bien souvent

²⁴¹ Easterbrook et Fischel (1983). Cité dans Macey (1999), p.28.

²⁴² McDonnell (2006) et Dow (2003), p.5-8. Les deux auteurs sont des défenseurs d'un modèle de firme gouvernée par les employés.

²⁴³ Hansmann (1996).

²⁴⁴ Cela est clair chez Hansmann (1996), notamment dans sa discussion des firmes contrôlées par le groupe des employés, p. 115. Hansmann insiste sur les coûts de gouvernance associés à l'hétérogénéité des intérêts du groupe de parties prenantes qui se voit attribuer les droits de contrôle, *et non pas sur le manque d'habileté à diriger la firme.*

²⁴⁵ Voir Boatright (2004); Dow (2003).

la situation des employés de grandes firmes, qui ont des tâches et des rôles différents et donc des intérêts et demandes hautement diversifiés²⁴⁶.

C'est ce qui expliquerait d'ailleurs selon Hansmann la rareté des firmes sous contrôle des employés, celles-ci étant plus fréquentes dans certaines industries où les employés ont des emplois similaires et donc des intérêts moins divergents (comme dans les firmes d'avocats ou de notaires). Cela peut évidemment contribuer à rendre compte des difficultés auxquelles fait face la mise en œuvre de firmes centrées, non pas simplement sur les employés, mais sur une *pluralité* de groupes de parties prenantes. Hansmann le note lorsqu'il se demande pour quelles raisons au fond ce ne sont pas tous les « patrons » qui devraient se voir attribuer les privilèges de propriété²⁴⁷. En théorie, nous dit-il :

« [...] it would be possible to have all classes of patrons share in collective decision making, and thus not completely disenfranchise anyone. This is essentially the position taken by those who feel that every group affected by a business firm's decisions – its “stakeholders” [...] But because the participants are likely to have radically diverging interests, making everybody an owner threatens to increase the collective decision making enormously. Indeed, one of the strong indications of the high costs of collective decision making is the nearly complete absence of large firms in which ownership is shared among two or more different types of patrons, such as customers and suppliers, or investors and workers.»²⁴⁸

Ainsi, si Hansmann a raison, un modèle de firme centrée sur les parties prenantes tendrait à exacerber les problèmes d'augmentation des coûts de prises de décisions auxquels fait déjà face la firme centrée sur les employés. Pour le dire succinctement, la politique est coûteuse pour une firme, et les groupes qui s'y investissent ont de bonnes raisons d'éviter d'assumer ces coûts ou d'en limiter fortement la portée²⁴⁹.

²⁴⁶ Hansmann (1996). Voir notamment sa discussion des avantages et désavantages des firmes centrées sur les employés au chapitre 5 et 6, p.115 -119.

²⁴⁷ Hansmann demande « Why not make everybody an owner? », p.44.

²⁴⁸ Hansmann (1996), p. 44.

²⁴⁹ Bucholz et Rosenthal (2004), p.146.

Cette stratégie argumentative visant à « prendre au sérieux » le rôle des actionnaires dans les structures de gouvernance repose donc sur l'importance accordée à trois types de coûts de « gouvernance » : 1) les coûts de surveillance des principaux gestionnaires de l'entreprise; 2) les coûts associés à la prise de risque; 3) les coûts de prises de décision collective. L'avantage de l'approche « hansmannienne » est qu'elle est, tout comme la théorie des parties prenantes, centrée sur la reconnaissance de la pluralité des groupes à l'intérieur de la firme : employés, actionnaires, créanciers, fournisseurs, etc. Chaque firme, il est vrai, est au fond une communauté dans laquelle chaque partie prenante ou « patron » investit certaines ressources. C'est pourquoi Hansmann nous invite à concevoir chaque firme, peu importe son mode de gouvernance, comme une coopérative. Une firme dont les consommateurs ont le contrôle est évidemment une coopérative. Mais à bien y penser, une firme dont les actionnaires ont le contrôle est elle aussi une coopérative, mais une coopérative d'investisseurs.

La question que pose la version forte de la théorie des parties prenantes est de savoir pour quelles raisons, au sein de ces « coopératives », certains privilèges (statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires des gestionnaires et contrôle formel de la firme) sont habituellement attribués aux actionnaires et non pas aux autres groupes de parties prenantes. C'est que lorsque vient le moment d'attribuer ces privilèges à un des groupes de parties prenantes, nous dit Hansmann, il faut prendre en considération ces trois types de coûts. L'idée centrale de Hansmann est que l'attribution des deux privilèges aux groupes de parties prenantes que sont les actionnaires est tout simplement, dans bien des cas, le meilleur moyen de réduire ces coûts. Dans certains cas, il se peut que d'autres groupes soient mieux à même de minimiser ces coûts, mais au sein de plusieurs types de marchés, le groupe des actionnaires est le plus apte à le faire.

Ce que met en lumière cette stratégie argumentative, et cela m'apparaît particulièrement significatif, c'est que les partisans de la théorie des parties prenantes font fausse route lorsqu'ils suggèrent que les groupes de parties prenantes sont susceptibles d'être l'objet d'une exploitation opportuniste par l'entreprise et ses actionnaires si les dirigeants ont des comptes à rendre seulement envers les actionnaires.

Bref, ils font fausse route en suggérant constamment que l'attribution aux actionnaires de certains privilèges de propriété ne sert pas adéquatement les autres groupes de parties prenantes. En fait, un système de gouvernance centré sur les actionnaires ne peut que se justifier parce que, précisément, il semble servir les intérêts des divers groupes de parties prenantes.

Ce que nous dit Hansmann c'est qu'il peut être utile de se demander, pour chaque groupe, si celui-ci avait à ce joindre à une organisation économique, quel type d'arrangement désirerait-il étant donné ses *intérêts* et la spécificité du type d'*entrées* qu'il peut fournir? En somme, pour quel moyen de protection aurait-il des raisons de lutter? En posant ce type de questions et étant données les remarques précédentes, il se peut que les groupes de parties prenantes aient de bonnes raisons de céder les privilèges de propriétés aux actionnaires et de rechercher d'autres moyens de protection²⁵⁰.

Ce que tout cela fait ressortir, ce sont les différences profondes qu'il y a entre les groupes de parties prenantes : dans leurs intérêts et demandes, leur contribution à la firme, le type de relations qui les unit à la firme, etc. Or, il s'agit manifestement d'un aspect qui n'est pas pris au sérieux par les théoriciens des parties prenantes. C'est que ceux-ci ont tendance à penser les demandes des groupes de parties prenantes de manière analogique. Selon ce raisonnement analogique, les intérêts des groupes de non-actionnaires sont constamment négligés au sein de la firme orientée vers la norme de la maximisation des profits des actionnaires. L'objectif, d'un point de vue normatif, devrait donc être de prendre en considération leurs intérêts, *de façon analogue à ceux des actionnaires*. C'est exactement ce que fait Freeman lorsqu'il soutient que l'objectif de l'introduction du langage des « *stakeholders* » est de procéder à une *généralisation* de la notion de « *shareholders* »²⁵¹.

²⁵⁰ Bien sûr, si chacun des groupes de constituantes de la firme n'était qu'un fournisseur d'entrées parmi tant d'autres, il importerait peu, dans le marché, que ce soit les fournisseurs de capitaux qui contrôlent la firme ou bien encore les employés, les consommateurs, les fournisseurs ou encore les créanciers. Or ce n'est pas le cas, étant donné ce que Williamson (1985) appelle la *spécificité des entrées*.

²⁵¹ Freeman, (1998) p.129.

C'est justement là que les partisans de la théorie des parties prenantes font erreur. Comme le suggère cette analyse de l'attribution des privilèges de propriété, si tous les groupes ont un intérêt général dans la rentabilité de la firme dans son ensemble, il est cependant crucial de ne pas penser que les intérêts et demandes des groupes de parties prenantes sont assimilables à ceux des actionnaires. Il est donc crucial de réaliser que les moyens de protéger ces intérêts et sécuriser ces demandes ne seront probablement pas similaires à ceux des actionnaires. C'est ce que font pourtant les théoriciens des parties prenantes, puisqu'au cœur de leur modèle se trouve le désir de « généraliser » le statut privilégié des actionnaires aux autres groupes de parties prenantes. Ils commettent donc l'erreur de vouloir assimiler les intérêts des divers groupes de parties prenantes à ceux des actionnaires ou, comme le formule Boatright, de vouloir faire en sorte que les groupes de non-actionnaires ressemblent toujours un peu plus à celui des actionnaires²⁵². Ce faisant, ils sont nécessairement amenés à assimiler les moyens de protections dont devraient jouir les parties prenantes à ceux dont jouissent les actionnaires.

Ainsi, tout se passe comme si les partisans du modèle des parties prenantes portaient du fait que les actionnaires jouissent d'un statut particulier pour en conclure que les autres groupes devraient eux aussi pouvoir jouir de statut. C'est ce qu'on pourrait appeler, faute de mieux, « l'erreur de la généralisation », qui consiste à vouloir généraliser les moyens de protections des actionnaires à l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit probablement de l'erreur la plus importante commise par les théoriciens de cette approche. L'une des forces de l'approche que je tente d'esquisser me semble être de mettre à jour cette erreur.

Deux leçons

Que doit-on retenir de l'analyse tout juste esquissée? J'insisterai sur deux points concernant l'importance des obligations fiduciaires et les enjeux de contrôle de la firme.

²⁵² Boatright (2004), p.2. et (2006), p.47.

Nuancer l'importance des obligations fiduciaires

L'un des avantages de l'approche que je tente d'esquisser est qu'elle permet de nuancer certains aspects du débat concernant l'importance des obligations fiduciaires dans ces débats. Comme le note Boatright, il y a, chez les partisans du modèle des parties prenantes, une tendance à exagérer l'importance du rôle que jouent les obligations fiduciaires dans l'organisation d'une entreprise moderne. En tentant de faire en sorte que les groupes de parties prenantes ressemblent toujours de plus en plus aux actionnaires, la théorie des parties prenantes surestime l'importance des obligations fiduciaires dans le fonctionnement d'une économie de marché²⁵³.

En quoi cette surestimation est-elle regrettable? Tout d'abord, elle explique en partie l'erreur commise par les théoriciens des parties prenantes, que j'ai appelée « l'erreur de la généralisation ». Les théoriciens des parties prenantes procèdent de la manière suivante : ils ciblent un avantage accordé aux groupes des actionnaires, celui d'être le bénéficiaire des devoirs fiduciaires des dirigeants, pour ensuite tenter d'en généraliser l'attribution à une pluralité d'autres groupes. Cette stratégie dépend évidemment de l'importance que l'on accorde à ce statut de bénéficiaire de l'obligation fiduciaire des dirigeants. Étant donnée toute l'importance accordée à ce statut par les théoriciens comme Freeman, Bowie, Kaler, Elhauge et autre, cette « généralisation » peut sembler extrêmement séduisante. Toutefois, l'approche ici développée tend plutôt à faire ressortir la surestimation de l'importance de l'obligation fiduciaire des dirigeants principaux. Cette obligation n'est au fond qu'un mécanisme parmi d'autres qui permet de répondre aux intérêts d'un groupe en particulier, bien souvent celui des actionnaires. Dans cette optique, la « généralisation » des avantages des actionnaires à l'ensemble des groupes de parties prenantes apparaît beaucoup moins séduisante.

Ensuite, cette surestimation conduit les théoriciens des parties prenantes à négliger toute une gamme de protections dont peuvent jouir les groupes de parties prenantes. Les défenseurs du modèle des parties prenantes sont notamment beaucoup trop enthousiastes (on pourrait même dire paternalistes) par rapport à la façon dont

²⁵³ Boatright (2006).

l'attribution, au sein d'une structure multifiduciaire, de nouvelles tâches « sociales » aux gestionnaires peut servir à protéger les intérêts et sécuriser les demandes d'une multitude de groupes. Cela est clair lorsque Freeman soutient, dans ses plus récents travaux, que l'un des principes fondamentaux de la théorie des parties prenantes est « Manage stakeholder relationships yourself rather than leave it to the government » et qu'il explique ensuite :

« The Challenge for managers is to reorient their thinking and managerial processes voluntarily to be more responsive to stakeholders. A situation where a solution to a stakeholder problem is imposed by a government agency or by courts must almost invariably be seen as a managerial failure. »²⁵⁴

Ici, non seulement Freeman ne prend pas au sérieux l'importance des gouvernements, mais il omet un aspect central de la défense du rôle que jouent les actionnaires dans les structures de gouvernance de la firme, c'est-à-dire que le rôle central accordé aux actionnaires dans les affaires de l'entreprise ne saurait justifier une absence de protection des intérêts des groupes de parties prenantes, mais que cette protection ne se trouve pas nécessairement dans l'établissement d'un système de gouvernance orienté vers les parties prenantes.

Par ailleurs, cette surestimation conduit les défenseurs de la théorie des parties prenantes à négliger le fait que l'obligation fiduciaire pour les dirigeants d'agir dans les intérêts des actionnaires est déjà limitée. Les dirigeants d'entreprises jouissent déjà d'une certaine marge de manœuvre dans leur gestion des opérations quotidiennes de l'entreprise²⁵⁵. Ce que les critiques du modèle des parties prenantes rejettent, ce n'est pas cette marge de manœuvre, mais bien une plus grande extension de celle-ci.

D'une certaine façon, on pourrait, l'approche que j'ai tenté de défendre en tête, jeter un regard sur les nombreuses défenses de la thèse des obligations multifiduciaires et se demander : *pourquoi consacrer tant d'énergie à la défense d'une telle thèse?* En

²⁵⁴ Freeman (2007), p.8.

²⁵⁵ Roe (2005).

effet, la principale fonction des obligations fiduciaires est de combler l'incomplétude du contrat qui lie les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Comme le note Boatright, « le devoir fiduciaire doit être vu non pas comme un privilège tout à fait spécial apprécié des actionnaires, mais un substitut imparfait lorsque de meilleurs moyens de protection ne sont pas disponibles. »²⁵⁶ Ce que cela suggère, c'est qu'il est fort probable qu'un groupe comme celui des employés par exemple, aussi important soit ce groupe pour l'entreprise, ne désire tout simplement pas une telle extension des obligations fiduciaires des dirigeants. Ils désireront tout simplement se prévaloir d'autres moyens de protections. Dans cette optique, la défense d'une structure multifiduciaire apparaît beaucoup moins attirante.

Encore une fois, l'opposition entre le modèle du dirigeant éthique et le modèle politique que j'ai tenté de défendre s'avère cruciale. Si les défenseurs de la théorie des parties prenantes ont accordé tant d'importance à la défense d'une structure multifiduciaire, c'est parce qu'ils sont encore sous l'emprise du modèle du dirigeant éthique. L'objectif d'une bonne analyse normative étant de promouvoir la figure du dirigeant éthique, l'attribution aux hauts dirigeants d'une obligation d'agir dans l'intérêt de l'ensemble des groupes de parties prenantes semble alors être le mécanisme idéal pour promouvoir des pratiques d'affaires dites responsables. Il s'agira dans ce cas de fournir les outils conceptuels et théoriques qui pourront aider les hauts dirigeants à assumer un tel rôle avec brio. Si Freeman peut affirmer que « a situation where a solution to a stakeholder problem is imposed by a government agency or by courts must almost invariably be seen as a managerial failure », c'est manifestement qu'il est sous l'emprise du modèle du dirigeant éthique.

Toutefois, du point de vue du modèle politique, centré sur le fonctionnement et l'encadrement de marchés éthiques, la défense de la thèse des obligations multifiduciaires apparaîtra toutefois beaucoup moins séduisante. Il y a, comme j'ai tenté de le montrer, de bonnes raisons de ne pas multiplier les tâches « sociales » des hauts gestionnaires d'entreprises par l'établissement d'une structure multifiduciaire. Qui plus

²⁵⁶ Boatright (2006), p.50.

est, il est possible d'imaginer toute une gamme de mécanismes autres dont pourront jouir les groupes de parties prenantes pour faire valoir leurs demandes. Une fois que nous nous éloignons du modèle du dirigeant éthique, l'affirmation tout juste examinée de Freeman apparaîtra pour le moins étrange. Même sans l'établissement d'une structure multifiduciaire, les entreprises répondent déjà aux demandes d'une foule de parties prenantes, notamment parce qu'elles ont à répondre aux signaux du marché et à se soumettre aux lois et réglementations établies par un processus démocratique de constructions des politiques publiques. En plus, elles auront à se soumettre à une certaine « régulation civile » en étant constamment surveillées par les ONG, les médias et groupes de consommateurs. Ceux-ci pourront faire valoir certaines demandes et espérer avoir un impact sur les activités des firmes, et ce, *sans que les dirigeants de celles-ci aient une obligation fiduciaire d'agir en ce sens*. En fait, lorsque les marchés fonctionnent adéquatement ainsi que les mécanismes de réglementations gouvernementales et « civiles », ils ne pourront faire autrement qu'être sensibles à de telles demandes.

Clarifier les enjeux de contrôle

Plusieurs de ces remarques s'appliquent en ce qui concerne les enjeux de contrôle. Le modèle « classique » favorise l'attribution de certains droits de contrôle aux groupes des actionnaires. Encore une fois, les tenants du modèle des parties prenantes ciblent cet avantage et tentent d'en justifier la généralisation à l'ensemble des parties prenantes. Comme je l'ai montré précédemment, cette stratégie est extrêmement périlleuse puisque cela risque d'avoir pour effet d'engendrer une hausse excessive de ce que Hansmann nomme les coûts de gouvernance, négligés dans la défense du modèle des parties prenantes.

Le problème ici est que non seulement les théoriciens des parties prenantes échouent à prendre au sérieux ces coûts de gouvernance, mais ils échouent également à nous fournir une compréhension adéquate des enjeux de contrôle au sein de la firme. Encore une fois, il est peut-être utile de ne pas surestimer l'importance du contrôle qu'exercent les actionnaires sur l'ensemble des autres parties prenantes. Bien sûr, les actionnaires se voient attribuer certains droits de contrôle. En tant que « propriétaires »

de l'entreprise, ils possèdent notamment ce droit formel de contrôler l'entreprise. Et comme le note Hansmann, il est important d'insister sur l'aspect *formel*²⁵⁷. Le fait de se voir attribuer, en tant que groupe, le contrôle formel de l'entreprise implique généralement le droit d'élire le conseil d'administration et de voter sur un certain nombre d'enjeux fondamentaux pour l'entreprise, comme les possibilités de fusions ou la dissolution de l'entreprise. Toutefois, cela ne devrait pas nous conduire à négliger l'ampleur du contrôle qu'exercent d'autres groupes non-actionnaires sur la firme. Cela est particulièrement saillant dans le cas des employés, qui exercent énormément d'influence sur les activités quotidiennes de la firme.

Ces remarques sur le contrôle de l'entreprise sont en accord avec la conception de la propriété que j'ai précédemment examinée. Selon notre conception « populaire » de la propriété, centrée sur la dimension possessive, les employés ne peuvent exercer de contrôle sur les activités de l'entreprise puisqu'ils ne la possèdent pas. Le seul moyen pour eux d'exercer un contrôle est d'acheter la firme et d'en devenir le propriétaire. Toutefois, selon une conception plus nuancée de la propriété, les employés peuvent exercer un important contrôle (informel) sur la firme sans se voir attribuer le rôle de propriétaire de la firme. Ils s'assurent plutôt d'un autre type de rôle, donc un autre type de contrôle²⁵⁸.

Les quatre tâches d'une théorie normative de « la firme et ses groupes »

Pour résumer cette longue discussion, j'espère avoir donné, en puisant dans les ressources de l'analyse économique du droit et une conception renouvelée de la propriété de la firme, une bonne idée des raisons que nous pouvons avoir de prendre au sérieux la place occupée par les actionnaires dans les structures « classiques » de gouvernance de la firme.

²⁵⁷ Hansmann (1996), p.11.

²⁵⁸ Voir Boatright (2004). Boatright va même jusqu'à suggérer que les employés, étant donné le rôle qu'ils acquièrent dans les structures de la firme, sont d'une certaine façon *propriétaires* de la firme.

Cette analyse m'aura servi à mettre en lumière les principales faiblesses de la théorie des parties prenantes. Je crois en effet que celle-ci, bien qu'intuitivement attrayante, fait face à un certain nombre de difficultés importantes. Afin de bien identifier ces erreurs, il peut être utile de faire un survol de ce qui me semble être les quatre tâches générales que devrait réaliser une théorie normative de la firme dans ses relations avec différents groupes :

- 1) Reconnaître la pluralité des acteurs impliqués dans les activités de la firme;
- 2) Caractériser la nature de ces acteurs;
- 3) Spécifier les intérêts et demandes légitimes de ces acteurs;
- 4) Identifier et justifier les réponses institutionnelles à ces demandes et intérêts²⁵⁹.

Le survol de ces tâches me permettra de montrer en quoi la théorie des parties prenantes échoue à réaliser certaines d'entre elles en plus de mettre en lumière les conséquences déplorables de ces échecs. Par le fait même, cet exercice me permettra d'esquisser les grands traits d'un modèle qui m'apparaît plus adéquat et de dégager les leçons plus explicitement normatives que l'on peut tirer de l'analyse esquissée jusqu'ici.

Première tâche : reconnaître la pluralité des acteurs impliqués dans les affaires de la firme.

La première tâche, et également la plus générale, consiste à prendre au sérieux la présence d'une pluralité d'acteurs impliqués dans les activités de la firme. C'est exactement ce que fait la théorie des parties prenantes (dans toutes ses versions). Elle cherche d'abord et avant tout à attirer notre attention sur la pluralité des groupes touchés par les activités de la firme. Bien sûr, il ne s'agit pas d'une tâche purement empirique. Cela serait sans doute insuffisant pour le partisan de l'approche des parties prenantes, notamment parce qu'il y a déjà tout un champ théorique qui s'affaire à comprendre empiriquement cette énorme « bête » qu'est l'entreprise contemporaine : la théorie de la firme. La théorie des parties prenantes se donne plutôt comme objectif de faire ressortir

²⁵⁹ Les tâches mentionnées ne sont peut-être pas suffisantes dans la construction d'une théorie normative de la firme et ses groupes. Elles m'apparaissent toutefois nécessaires.

l'importance *normative* de cette reconnaissance de la pluralité des groupes de parties prenantes, incluant les actionnaires, mais également les groupes de non-actionnaires. Il est crucial de construire une théorie qui peut donner un sens moral à la présence et l'implication de multiples acteurs liés à ces petites communautés que l'on appelle « entreprises ». Il s'agit au fond de l'intuition de base qui est thématifiée par ce courant théorique.

On peut donc affirmer que la théorie des parties prenantes réalise avec succès la première tâche. Toutefois, il est crucial de noter qu'une approche concurrente, dont je cherche à esquisser les grands traits, pourrait faire de même tout en considérant avec scepticisme les conclusions les plus substantielles de la théorie des parties prenantes. C'est ce que fait notamment Hansmann en insistant sur la pluralité des groupes de « partons » et c'est aussi ce que font les critiques les plus sérieux de la théorie des parties prenantes. Au fond, Hansmann et plusieurs autres nous invitent à voir la firme, d'une manière analogue à la théorie des parties prenantes, comme une petite « communauté » qui s'insère dans un système bien particulier, celui des marchés compétitifs²⁶⁰.

Deuxième tâche : Caractériser la nature de ces acteurs.

La deuxième tâche consiste à fournir une caractérisation adéquate de la nature des différents acteurs qui sont impliqués dans les activités de la firme. Sur ce point, la théorie des parties prenantes est pour le moins ambiguë. En fait, il me semble que c'est là que les choses se compliquent. Comme mon analyse tend à le montrer, la théorie des parties prenantes ne nous fournit que très peu d'outils pour caractériser adéquatement la nature des acteurs avec lesquels la firme entretient des relations. Il faut bien admettre que la distinction, que la quasi-totalité des théoriciens semble accepter, entre parties prenantes au sens « étroit » et parties prenantes au sens « large » est très nébuleuse. Toutefois, le principal problème, au-delà de la nébulosité, est que les tenants de

²⁶⁰ Je crois que c'est de cette façon qu'il faut comprendre la suggestion de Hansmann selon laquelle une des leçons à tirer de son analyse est *l'importance de concevoir la firme comme une institution politique*. À la fin de son ouvrage, Hansmann note « One theme that has emerged with a particular force is the importance of viewing the firm as a political institution. » Hansmann (1996), p.287-288.

l'approche des parties prenantes échouent à prendre au sérieux les implications de l'introduction de ce genre de distinctions. Car la caractérisation (non uniforme) des différents groupes, « parties prenantes », « constituantes » ou « patrons », et leur différente nature a un impact profond sur la caractérisation du type d'obligation qui lie la firme à ceux-ci.

Il devrait en fait apparaître évident que si la théorie des parties prenantes effectuée avec succès la première tâche, elle semble avoir beaucoup plus de difficulté avec la deuxième. Une approche plus adéquate doit prendre au sérieux la nature diversifiée des agents liés, « affectés » ou « touchés » par les activités de la firme et nous fournir des outils pour procéder à *une caractérisation non uniforme des agents*. C'est exactement ce que tentent de faire Heath, et Rodin dans une certaine mesure, en introduisant une distinction claire entre relations intrafirmes et relations extrafirmes²⁶¹. Ce que fait ressortir Heath, c'est qu'il est inadéquat d'invoquer une distinction entre les parties prenantes au sens étroit et au sens large, sans noter qu'il y a une différence profonde et lourde d'implications entre les groupes à l'intérieur de la firme et ceux à l'extérieur. C'est que ces groupes entretiennent des relations d'un type bien différent. Les relations *intrafirmes* se font par le biais de *transactions administrées* et sont gouvernées par une logique fondamentalement coopérative, alors que les relations extrafirmes qui se font par le biais de transactions par le marché et sont gouvernées par une logique compétitive ou adversative. De par leur nature, les relations entre la firme et ses compétiteurs sont donc différentes que celles entretenues avec d'autres types de parties prenantes. Il y a donc une différence morale significative entre les acteurs liés à la firme en fonction du type de relations entretenues avec celle-ci.

L'exemple des compétiteurs permet au fond à Heath de montrer en quoi l'approche des parties prenantes échoue à réaliser adéquatement cette deuxième tâche : *elle échoue en fait à fournir une caractérisation non uniforme de la nature des acteurs impliqués dans les activités de la firme*. Et si Heath concentre son attention sur les compétiteurs, on pourrait en faire de même avec d'autres types d'acteurs à l'extérieur de

²⁶¹ Heath (2006A) (2006B) et Rodin (2005), p. 570.

la firme. Pour poursuivre dans une telle lignée, il faudrait ajouter que l'ensemble des relations extrafirmes n'est pas uniquement composé de relations *interfirmes*. La firme entretient également des relations externes avec les instances de régulation publique (gouvernements) et « civile » (ONG, groupes de pressions)²⁶². Prenons l'exemple des gouvernements. Toute firme entretient certaines relations avec les gouvernements municipaux, provinciaux et nationaux de la société dans laquelle elle opère. Cependant, il est erroné de vouloir caractériser le gouvernement comme une partie prenante parmi d'autres « affecté » par les activités de la firme. Il s'agit d'une importante méprise sur la nature des gouvernements et le type de relations que ceux-ci entretiennent avec les firmes²⁶³. Je reviendrai plus amplement sur cet échec à prendre au sérieux la nature des gouvernements au chapitre 5. Pour l'instant, je me contenterai de remarquer que cela vient drôlement complexifier le portrait que nous devrions brosser des différents acteurs liés à la firme. Cela montre clairement que la théorie des parties prenantes échoue à fournir une caractérisation adéquate de ces acteurs.

Troisième tâche : spécifier les intérêts et demandes légitimes de ces groupes

La troisième tâche consiste à spécifier les intérêts et demandes légitimes de ces acteurs. Échouant à réaliser adéquatement la seconde tâche, la théorie des parties prenantes ne peut que nous fournir très peu d'outils pour réaliser cette troisième tâche. Comme j'ai tenté de le montrer précédemment, l'attribution de certains privilèges de propriété (statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires et droits de contrôle) au sein de la firme devrait se faire en fonction d'un certain nombre de coûts. Le groupe qui devrait se voir attribuer ces privilèges est celui qui sera en mesure de diminuer le plus possible ces coûts et il se trouve que dans bien des cas, ce groupe est celui des actionnaires. Or, pour bien comprendre la portée de cette stratégie argumentative, il est important de bien distinguer entre les demandes et intérêts des actionnaires et ceux des divers groupes clés de la firme, ce que ne fait malheureusement pas l'approche des parties prenantes puisqu'elle tend à assimiler (faussement) les intérêts des parties prenantes à ceux des actionnaires.

²⁶² Vogel (2005A).

²⁶³ Voir Bucholz et Rosenthal (2004).

Cela n'est pas étonnant dans la mesure où, comme je viens de le noter, la théorie des parties prenantes échoue à formuler une caractérisation non uniforme des différents acteurs de la firme. Pour résumer, la théorie des parties prenantes a l'avantage d'attirer notre regard sur la pluralité des acteurs ou groupes (actionnaires comme non-actionnaires) liés aux activités de la firme (tâche 1), mais elle échoue à fournir une caractérisation adéquate de la nature des acteurs (tâche 2). Il n'est donc pas étonnant qu'elle ne parvienne pas à nous donner une idée des différentes demandes formulées par ceux-ci (tâche 3).

Quatrième tâche : Identifier et justifier les réponses institutionnelles à ces demandes et intérêts

La quatrième tâche sur laquelle je désire attirer l'attention est celle qui consiste à formuler une réponse institutionnelle adéquate aux demandes des différents acteurs et d'en fournir les justifications normatives. L'objectif ici est donc de penser quels sont les mécanismes institutionnels qui devraient servir à protéger les demandes et intérêts des acteurs de la firme. Ici, les avocats du modèle des parties prenantes sont très clairs. Dans leur tentative de réaliser cette tâche, ils se concentrent principalement sur deux choses : les obligations fiduciaires des dirigeants et les droits de contrôle de la firme. Il est inacceptable, selon eux, que les groupes de non-actionnaires soient exclus de l'attribution de cet ensemble de privilèges. Ceux-ci devraient être attribués à l'ensemble des groupes de parties prenantes.

J'ai tenté de montrer que l'approche des parties prenantes commet l'erreur de vouloir généraliser des moyens de protections dont jouissent les actionnaires à l'ensemble des parties prenantes. D'une certaine façon, comme le note si bien Boatright, elle commet l'erreur de vouloir faire en sorte que les groupes de parties prenantes aient un statut analogue à celui des actionnaires²⁶⁴. Ce faisant, elle ne prend pas au sérieux la pluralité des moyens de protections dont jouissent les groupes impliqués dans la firme, elle ne prend pas au sérieux toute la gamme des mécanismes institutionnels pouvant

²⁶⁴ Boatright (2006).

répondre aux demandes des divers groupes et protéger leurs intérêts. Cette négligence s'explique évidemment par l'échec des théoriciens des parties prenantes à réaliser les tâches (2) et (3). Manifestement, les acteurs extérieurs à la firme n'auront que très peu d'intérêts envers de tels mécanismes de protection. Par exemple, la firme ne peut et ne doit pas servir les intérêts de ses compétiteurs étant donné la nature de leur relation. De même, les groupes de la société civile comme les ONG, qui ne sont pas forcément des collaborateurs, n'ont pas nécessairement d'intérêt dans le contrôle formel de la firme ou le statut de bénéficiaires des obligations fiduciaires. Le marché lui-même se veut une réponse institutionnelle d'une très grande importance pour sécuriser les demandes ces groupes. Et ceux-ci voudront également une vibrante sphère publique avec des médias libres et des lois protégeant la liberté d'expression. Ils pourront alors promouvoir un agenda « vert », par exemple, auprès des entreprises sans pourtant être les bénéficiaires de l'obligation fiduciaire des dirigeants.

Évidemment, ces deux mécanismes de protection des « propriétaires » pourront intéresser les acteurs *à l'intérieur* de la firme. Cependant, il se peut que ce ne soit pas le cas. Ma discussion sur la « propriété » de l'entreprise comme attribution de ces mécanismes de protection a permis de montrer qu'il fallait nuancer l'importance des obligations fiduciaires et penser de façon plus subtile les enjeux de contrôle. Par exemple, les employés chercheront à protéger leurs intérêts à l'aide des lois sur le travail et feront valoir leurs demandes en utilisant leur capacité à exercer un contrôle *informel* de la firme. Autrement dit, la « réponse institutionnelle » offerte par l'approche des parties prenantes peut sembler bien peu alléchante aux yeux des employés. Les théoriciens des parties prenantes soutiennent que les groupes de non-actionnaires se voient exclus de manière indue de l'attribution des privilèges de propriété. L'approche que je tente d'esquisser, et c'est là une implication normative importante, *prend au sérieux la possibilité qu'ils n'y soient tout simplement pas intéressés.*

Avec ce survol des quatre grandes tâches d'une théorie normative de la « firme et ses groupes », on voit plus clairement les raisons pour lesquelles la théorie des parties prenantes est insatisfaisante. En attirant notre attention sur l'importance morale du fait

de la pluralité des groupes qui sont « affectés » par les activités de la firme, elle réalise aisément la tâche (1). Cependant, elle demeure extrêmement vague sur la nature de ces différents groupes. En ne prenant pas au sérieux l'introduction de distinctions comme celles de Heath entre relations intrafirmes et relations extrafirmes, elle ne réussit pas à procéder à une caractérisation des acteurs qui ne donne pas une impression d'uniformité et n'offre que peu d'outils pour réaliser la tâche (2). Ce faisant, elle échoue à réaliser la tâche (3) qui consiste à spécifier les demandes de ces groupes. C'est exactement ce qui rend problématiques les propositions des tenants de cette approche dans leur tentative de réaliser la tâche (4). Ceux-ci effectuent avec succès (1) et sont très clairs à propos de (4). Mais étant donné qu'ils échouent à réaliser (2) et (3), les propositions en (4) ne peuvent être qu'inadéquates.

Conclusion

Pour terminer, il vaut la peine de se remémorer la question posée dans le titre de ce chapitre. Avons-nous besoin de la théorie des parties prenantes? La réponse à cette question est double. D'un côté, étant donné le caractère très général de la théorie, la réponse est oui, nous en avons évidemment besoin. Il est clair que pour toute firme, il est possible d'identifier des groupes de parties prenantes qui comptent énormément pour elle. En ce sens, on pourrait dire qu'elle a l'avantage d'attirer notre regard sur « l'environnement normatif » dans lequel évolue l'entreprise contemporaine et la manière dont les différents groupes qui gravitent autour d'elle peuvent faire se faire entendre. Par contre, d'un autre côté, la réponse est non, nous n'en avons pas besoin pour penser les structures de gouvernance de la firme. À tout le moins, nous avons besoin d'une approche plus sophistiquée qui prend au sérieux les enjeux d'aménagements institutionnels sous-jacents à l'attribution d'un nouveau mandat « social » à l'entreprise. J'espère avoir fourni des pistes utiles pour un tel raffinement, notamment dans ma discussion des quatre tâches « de la firme et ses groupes ».

Bien sûr, rien de tout cela ne conduit à rejeter l'idée d'entreprise socialement responsable ou encore à l'adhésion à une version très peu exigeante des responsabilités des acteurs du marché. Il s'agit plutôt d'une invitation à penser indépendamment ou au-delà du langage des parties prenantes dans notre tentative de clarifier nos intuitions normatives sur les pratiques et institutions du commerce. Enfin, l'analyse de la théorie des parties prenantes aura à tout le moins permis de montrer l'importance du type de *choix institutionnels* qui devraient nous préoccuper et dont dépend au fond la défense du programme de la RSE.

Chapitre 4

La citoyenneté d'entreprise : Quelle citoyenneté?

“‘Citizen’ and ‘Citizenship’ are powerful words. They speak of respect, of rights, of dignity... We find no pejorative uses. It is a weighty, monumental, humanist word.”

Nancy Fraser and Linda Gordon (1994).

[The rhetorical appeal to citizenship often] “seems to have no purpose other than to add normative weight to a policy, institution or practice that could just as aptly be described without reference to citizenship.”

Daniel Weinstock (2002).

Introduction

Dans le chapitre précédent, j’ai tenté de montrer que la défense d’un modèle de firme orientée vers les parties prenantes était parsemée d’embûches. J’ai tenté de montrer qu’il était loin d’être évident qu’il soit souhaitable de confier un mandat de promotion des intérêts d’une foule de groupes de parties prenantes (et de causes) à l’entreprise. Auparavant, j’avais plaidé pour une conception des responsabilités des firmes qui puisse rendre compte adéquatement de l’importance normative de leurs tâches normales, économiques et légales, en plus de prendre au sérieux l’importance cruciale de la régulation gouvernementale dans la suppression d’un nombre élevé d’actes moralement déplorables dans la conduite des affaires. Dans ce chapitre, mon objectif est d’examiner la pertinence du recours de plus en plus fréquent à la notion de

« citoyenneté d'entreprise »²⁶⁵ comme concept normatif pour penser le rôle de l'entreprise capitaliste.

On pourrait penser que, dans l'optique développée ici, il pourrait être utile de recourir à la notion de citoyenneté pour penser le rôle des firmes dans ces réseaux complexes de collaboration que suppose la création de marchés éthiques. On pourrait en effet reprocher à cette approche de négliger certains aspects du débat, notamment concernant la nature changeante de la « personnalité de l'entreprise », la façon dont s'insère maintenant l'institution de la firme dans des communautés elles-mêmes en mutation, aspects qui seraient mieux thématiques par l'utilisation du langage de la citoyenneté des firmes. J'ai d'ailleurs déjà évoqué, tout en y étant plutôt sympathique, la métaphore de l'esprit sportif que Heath utilise pour jeter les bases d'une éthique adversative. Il se pourrait donc que la métaphore de la citoyenneté soit encore plus puissante pour penser les relations entre les acteurs économiques et l'ensemble de la société.

C'est donc la pertinence, la signification et les implications de l'introduction de ce nouveau vocabulaire que je me propose ici d'examiner. Après avoir fait un survol des diverses utilisations et définitions du concept, je tenterai de faire ressortir un certain nombre de problèmes liés à l'utilisation du langage de la citoyenneté pour comprendre et examiner normativement les pratiques des affaires. S'il est à prime à bord séduisant, une analyse rigoureuse du langage de la citoyenneté et de son « importation » vers le monde des affaires permet de faire surgir les difficultés auxquelles il fait face. Pour le dire simplement, l'hypothèse générale que j'espère développer et rendre crédible est que les partisans de la citoyenneté corporative n'ont pas pris au sérieux l'utilisation du langage de la « citoyenneté » dans la « citoyenneté corporative ». J'espère en tirer certaines leçons concernant les nombreuses tentatives de construire de nouveaux cadres conceptuels et théoriques pour l'analyse normative de la conduite des affaires.

²⁶⁵ Je référerai à la notion de *corporate citizenship* en utilisant les expressions « citoyenneté d'entreprise », « citoyenneté des entreprises » ou encore « citoyenneté corporative ».

L'objectif avoué est donc de formuler une critique de cette métaphore de la citoyenneté d'entreprise, comme tentative de proposer un modèle normatif pouvant justifier l'attribution d'obligations extra-légales aux entreprises. Cependant, j'espère également montrer que l'analyse critique du langage de la citoyenneté mobilisé afin de penser les responsabilités des entreprises nous conduit vers d'autres pistes de recherches qui pourraient s'avérer fertiles. En somme, si l'analyse critique de la citoyenneté d'entreprise ne nous conduit pas nécessairement dans la direction, souvent assumée par les théoriciens de la citoyenneté d'entreprise, d'un renforcement d'une conception forte de la RSE, elle peut nous transporter dans une autre direction, celle d'une analyse normative des activités politiques des entreprises, dont l'exploration sera l'objet du chapitre suivant.

Vers la citoyenneté corporative?

Qui ne voudrait pas que les firmes agissent comme de bons « citoyens »? N'est-ce pas ce que nous voulons de la part des acteurs économiques? Ne désirons-nous pas un peu plus de citoyenneté dans la vie économique? Ne serait-il pas désirable d'injecter un peu de citoyenneté dans les activités du marché afin que ceux-ci produisent effectivement les résultats les plus souhaitables? S'il peut être extrêmement tentant de répondre par la positive à ces questions, j'espère semer le doute chez les défenseurs de la « citoyenneté économique » en tentant de montrer que, loin de la clarifier, la mobilisation du langage de la citoyenneté rend plus obscure notre compréhension des rôles et responsabilités des firmes.

Évidemment, la citoyenneté est un idéal complexe qui occupe une place bien particulière dans notre conceptualisation du vivre-ensemble. C'est un concept qui exerce un puissant attrait pour ceux parmi nous qui réfléchissons sur les enjeux normatifs de la vie en communauté. C'est sans doute pourquoi il n'est pas tellement surprenant de voir l'idéal de la citoyenneté de plus en plus utilisé dans le monde économique. Son invocation sert bien souvent d'opposition à un modèle économique

« froid » et insensible aux réalités sociales, plus « larges ». Qui plus est, l'idée de citoyenneté évoque celle de « responsabilité ». C'est sans doute dans cette optique que l'on réfère par exemple à l'idée de « consommateur-citoyen », pour symboliser l'introduction de comportements plus « conscients » et « réfléchis » dans une sphère apparemment centrée sur la simple satisfaction de l'intérêt personnel, la consommation. De même parle-t-on régulièrement d'une alternative « citoyenne » à la mondialisation économique²⁶⁶.

En jetant un coup d'œil aux discours théoriques et philosophiques, on réalise d'ailleurs que les défenseurs de la « citoyenneté d'entreprise » ne sont pas seuls à vouloir exploiter les ressources de l'idéal de la citoyenneté pour penser les enjeux normatifs de la vie économique. Il faut en effet noter la contribution récente de la théorie républicaine contemporaine à la revalorisation du langage de la citoyenneté pour analyser le monde économique. Les républicains contemporains, inspirés notamment par Michael Sandel et Philip Pettit, ont en effet tenté de jeter les bases d'une théorie normative de l'économie politique qui se fonde principalement sur l'idée de citoyenneté, fournissant ainsi une caution philosophique à l'idée « d'économie de la citoyenneté »²⁶⁷. Sandel, par exemple, soutient que face au développement du capitalisme contemporain, les théories classiques de la justice distributive ont échoué et que nous devrions nous tourner vers ce qu'il appelle une « économie politique de la citoyenneté »²⁶⁸. Cass Sunstein, quant à lui, s'inquiète des effets pervers d'un consumérisme rampant auquel il oppose les idéaux de la citoyenneté pour penser les responsabilités des acteurs du marché²⁶⁹.

C'est donc ce recours à l'idéal de la citoyenneté que les républicains tentent de thématiser en le mettant au cœur d'une nouvelle conception normative des institutions et

²⁶⁶ Voir Schnapper (1994) sur les diverses utilisations du terme.

²⁶⁷ Avec un tel projet, les républicains, comme le notent Gauss (2003), ont tenté de formuler de manière cohérente une critique post-socialiste de l'économie de marché. Je crois que le développement d'une « économie politique de la citoyenneté » est voué à l'échec. Toutefois, il y a plusieurs leçons utiles à tirer de cet échec. Je tente d'en mettre quelques-unes en lumière dans ce chapitre.

²⁶⁸ Sandel (1998) et Sunstein (1999) entre autres. Voir Dagger (2006) pour une présentation des grands traits de cette « économie de la citoyenneté ».

²⁶⁹ Sunstein (2001).

pratiques économiques. Leur discours ne serait d'ailleurs pas sans trouver écho chez les défenseurs de l'agenda de la RSE ou de la citoyenneté d'entreprise, puisque l'essentiel du projet républicain d'une « économie de la citoyenneté » est de tenter d'imaginer des institutions économiques plus « responsables » et « participatives », tout comme le souhaite bon nombre de théoriciens de l'éthique des affaires.

Il n'est donc pas étonnant que la théorisation des rôles et responsabilités des firmes n'ait pas échappé à l'immense pouvoir d'attraction qu'exerce l'idée de citoyenneté. Comme je l'ai déjà mentionné à plusieurs reprises au cours de cette étude, l'univers conceptuel de l'éthique des affaires est peuplé d'un très grand nombre d'expressions. Et cette surpopulation ne témoigne pas nécessairement d'une grande fertilité théorique. Depuis une trentaine d'années, on a proposé de nombreux modèles pour orienter les pratiques d'entreprises. Si la RSE et l'approche centrée sur les parties prenantes ont eu beaucoup d'importance et font maintenant partie du langage de nombreux acteurs, plusieurs autres concepts ou « repères normatifs » ont fait leur apparition. J'ai déjà examiné le langage des « parties prenantes » ainsi que le discours sur « la » responsabilité sociale des entreprises. Pensons aussi aux notions de « Social entrepreneurship », « Corporate Social Performance », « Total Quality Management », « management éthique », « *Triple bottom line* », etc. Notons également l'engouement croissant à l'égard de l'idée de « durabilité », qui se traduit pas un intérêt accru envers le langage du « développement durable », du « capitalisme durable » ou encore du « commerce durable ». Ces notions ont des significations parfois semblables, parfois très différentes, mais tous visent à fournir un cadre normatif adéquat pour évaluer normativement les pratiques et institutions de la conduite des affaires.

Aujourd'hui, le langage de la citoyenneté s'est taillé une place de choix dans cette « anarchie conceptuelle ». Il est manifestement en voie de devenir un des concepts dominants dans l'industrie de l'entreprise responsable ainsi que l'un des plus en vogue dans le monde des affaires. De plus en plus d'acteurs importants du milieu des affaires utilisent régulièrement le concept, des dirigeants d'entreprises jusqu'aux médias spécialisés en passant par les plus influentes ONG. Sur Internet, une simple recherche

sur le moteur de recherche Google donne plus de 2,7 millions d'entrées pour « corporate citizenship »²⁷⁰. Des centres de recherches se créent, des organismes et journaux publient chaque année des listes des 50 ou 100 meilleurs « *corporate citizens* », une publication universitaire porte maintenant le nom de *Journal of Corporate Citizenship* et une firme-conseil, The Corporate Citizenship Company, offre toute une gamme de services afin d'aider les entreprises à devenir de meilleurs « citoyens » dans une « société globale en mutations »²⁷¹.

Non seulement le vocabulaire de la citoyenneté d'entreprise est utilisé par un nombre grandissant d'acteurs de la société civile (militants, ONG,), mais également par plusieurs grandes entreprises, pour lesquelles, et il est intéressant de le noter, il semble avoir remplacé celui de la RSE. Le tableau ci dessus présente d'ailleurs quelques exemples de compagnies ayant adopté le langage de la citoyenneté corporative²⁷².

Radioshack	“Enhancing the quality of life in the neighbourhoods we serve, it's what RadioShack's corporate citizenship is all about”. ¹ http://www.radioshackcorporation.com/cr/community_relations.shtml
Ford	“Given the short-term pressures on us, some have asked where corporate citizenship fits into our current plans, and whether there is room for sustainability and other long-term issues. In my view, these issues have never been more important. Replicating the business model of the past as we move into our future will not work.” (Allocution de Bill Ford disponible au www.ford.com)
Pfizer	“Citizenship defines our role in local and global communities and how we strive to conduct business responsibly in a changing world. Being a good corporate citizen includes listening to, understanding, and responding to our stakeholders about their needs regarding Pfizer's policies and operations. Stakeholders are people or groups who affect, or are affected by, Pfizer's business activities. Our relationship with them is at the heart of our citizenship because they define what it means for Pfizer to create value. They are the ones who will determine when

²⁷⁰ En janvier 2005.

²⁷¹ Voir <http://www.corporate-citizenship.co.uk/>. La *Corporate Citizenship Company* compte notamment Ford, la Deutsche Bank, BP et Cadbury parmi ses clients.

²⁷² Il s'agit d'une liste sommaire regroupant quelques exemples. Il est intéressant de noter que plusieurs entreprises incluent, sur leur site Internet, une section « Corporate Social Responsibility ». Or, pour bien des entreprises, cette section s'intitule maintenant « Corporate Citizenship ».

	<p>Pfizer fulfills its mission to become the world's most valued company to stakeholders.”</p> <p>http://www.pfizer.com/subsites/corporate_citizenship/what_is_cc.html</p>
Nortel	<p>Corporate Citizenship at Nortel is based on three primary principles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Living our <u>business values and fundamentals</u> in everything we do • Empowering our employees to make a difference in their <u>communities</u> • Protecting and enhancing our <u>environment</u> as a responsible member of the global community <p>http://www.nortelnetworks.com/corporate/community/citizenship/</p>

En plus de nombreuses grandes entreprises et ONG, certaines organisations très influentes ont également adopté le langage de la CC. Par exemple, le *Conference Board* et le *World Economic forum* (WEF) y ont fréquemment recours. Le WEF semble d'ailleurs avoir officiellement adopté l'expression et a lancé un certain nombre d'initiatives en s'inspirant du langage de la CC. Celui-ci est également au coeur du Global Compact de l'ONU, une importante initiative mise en place par Kofi Annan et visant à instaurer un partenariat solide et durable entre l'ONU et les grandes entreprises afin d'inciter celles-ci à devenir des « citoyens » exemplaires. Lancé à la toute fin de l'année 1999 par Annan, le Global Compact constitue une plate-forme devant guider les bonnes pratiques d'affaires et qui est construite autour de neuf principes touchant trois thèmes (droits humains, travail et environnement). Grâce à la pression de certains groupes, un dixième principe condamnant la corruption s'est aujourd'hui ajouté à la liste²⁷³. En adhérant au Global Compact, les entreprises acceptent, à l'aide de « dialogues d'apprentissages », de promouvoir (et idéalement se conformer à) ces dix principes fondamentaux²⁷⁴. L'initiative est d'ailleurs perçue par plusieurs comme le

²⁷³ Étonnamment, le thème de la corruption a joui d'une couverture médiatique moins grande que certains autres sujets liés aux pratiques des entreprises. Voir Noël (2004). La journaliste déplore le fait que « faire travailler des enfants donne mauvaise presse, mais traiter avec un régime corrompu passe relativement inaperçu ».

²⁷⁴ Les principaux participants du *Global Compact* sont : L'ONU et plusieurs de ses agences (bureau du secrétaire général, Organisation International du travail, Programme de développement de l'ONU, etc), plus d'une douzaine d'ONGs transnationales (Amnesty international, Oxfam entre autres) ainsi

principal moteur du renouvellement du dialogue entre l'ONU et le monde des affaires et comme un symbole, tel que le note Ruggie, de la capacité d'adaptation institutionnelle de l'organisation face aux défis de la mondialisation économique²⁷⁵. Par exemple, un important observateur comme Simon Zadek considère que ces partenariats entre le monde des affaires, les organisations internationales comme l'ONU et les ONG sont caractéristiques de la nouvelle « gouvernance civile » qui est à la base de la « nouvelle économie de la citoyenneté corporative »²⁷⁶. Kofi Annan, pour sa part, soutient que le Global Compact est une initiative qui pave « la voie vers la citoyenneté corporative »²⁷⁷.

Un survol des définitions

À ce stade, il importe de mentionner que l'idée de CC est également adoptée dans les milieux académiques et tend à s'imposer comme champ théorique à part entière²⁷⁸. Plusieurs auteurs s'y réfèrent maintenant et on note un nombre grandissant de colloques, d'articles et de livres consacrés à ce thème. Cependant, malgré cette popularité grandissante et un accroissement des publications académiques sur le sujet, on peut soutenir qu'il n'y a pas de définition claire et précise de ce que signifie exactement être une « entreprise citoyenne ». Il semble en fait y avoir un « flou conceptuel » autour de la notion de CC. Un survol des définitions peut donc s'avérer utile.

Une clarification s'impose dès le départ. Face à l'ensemble des définitions de la CC, il est important d'attirer notre attention sur la distinction, que je juge importante mais rarement mentionnée, entre l'idée de citoyenneté *dans* l'entreprise, c'est-à-dire la possibilité d'analyser les rôles et responsabilités des membres d'une entreprise, les employés par exemple, à partir du prisme de la citoyenneté et l'idée de citoyenneté *de*

qu'environ plusieurs entreprises et organisations commerciales. En 2004, le *Compact* comptait environ 1500 entreprises. Voir le www.unglobalcompact.org.

²⁷⁵ Voir Ruggie (2003).

²⁷⁶ Simon Zadek (2001), pp. 9-11, 90-102.

²⁷⁷ Pour reprendre le titre d'un article de Annan sur le sujet (2002), no. 22.

²⁷⁸ Voir Moon, Crane et Matten (2005) et Crane et Matten (2008).

l'entreprise, c'est-à-dire l'application du langage de la citoyenneté à l'entreprise dans son ensemble, c'est-à-dire comme institution. Une analyse des définitions de la CC, comme nous le constaterons, permet de montrer que la plupart des auteurs réfèrent à la notion de CC au sens de citoyenneté *de* l'entreprise, et cherche donc à thématiser le rôle des entreprises comme « citoyens »²⁷⁹.

La CC est tout d'abord associée à certaines vertus, certains comportements particulièrement désirables de la part des entreprises. Selon le World Economic Forum, la CC « is about *the contribution a company makes to society* through its core business activities, its social investment and philanthropy programs ».²⁸⁰ L'idée est qu'une entreprise peut contribuer, de manière généreuse, à améliorer le sort de la communauté dans laquelle ses activités s'insèrent. Par exemple, chez Carroll, une entreprise peut être considérée comme « citoyenne » lorsqu'elle assume certaines responsabilités liées à l'implication dans certaines activités charitables²⁸¹. Dans cette optique, la CC renvoie principalement à des activités philanthropiques et des mesures sociales adoptées *volontairement* par les entreprises.

Cependant, il est clair que la majorité des auteurs ne se contente pas d'une telle compréhension que l'on pourrait qualifier de « minimale » et postule plutôt une relation étroite entre la « citoyenneté » des entreprises et la doctrine de la RSE²⁸². Car, comme le note Lucas Sosoe, la firme citoyenne ne se contente pas seulement de s'impliquer financièrement dans la vie culturelle ou sportive de sa communauté, elle « va plus loin et voit dans l'implication sociale une partie intégrante de ses objectifs. »²⁸³

Dans leur survol de la littérature, Logsdon et Wood ont d'ailleurs remarqué qu'autant dans le milieu des affaires que celui académique, le vocabulaire de la CC tend

²⁷⁹ Il serait donc intéressant de voir comment on peut analyser les membres d'une entreprise à partir des théories de la citoyenneté.

²⁸⁰ Voir notamment le World Economic Forum.

²⁸¹ Carrol, A.B. (1998). Pour Carrol, la CC constitue le stade ultime de la RSE. Il est cependant intéressant de noter que la définition de la CC en « quatre facettes », est exactement la même que celle que Carrol donnait de la RSE il y a une vingtaine d'années.

²⁸² C'est le cas de Kofi Annan (2002), p. 96.

²⁸³ Sosoe (2005), p.96.

de plus en plus à se substituer à celui de la RSE²⁸⁴. Elle est donc régulièrement utilisée comme *synonyme* de la RSE. Dans cette optique, une « entreprise citoyenne » en est une qui honore certaines responsabilités économiques, éthiques, sociales, environnementales et légales issues de ses relations avec un ensemble varié de parties prenantes.

Cela semble clair aussi pour Jérôme Ballet et Françoise de Bry qui décrivent le long parcours « *vers l'entreprise socialement responsable : "l'entreprise citoyenne"* »²⁸⁵. Dans cette optique, la citoyenneté économique est similaire à la conception forte des responsabilités des entreprises que l'on peut associer à la RSE, elle en constitue en quelque sorte l'aboutissement. Elle est donc à associer à la mise en place de la part des entreprises de politiques de RSE visant à satisfaire certaines demandes de la société, au-delà de la satisfaction de ses tâches économiques dans le respect des lois. Par exemple, Post ET Berman propose la définition suivante:

« [...] corporate citizenship is the process of identifying, analyzing and responding to the company's social, political and economic responsibilities as defined through law and public policy, stakeholder's expectations, and voluntary acts flowing from corporate values and business strategies. Corporate citizenship involves actual results (what corporations DO) and the process through which they are achieved (How they do it). »²⁸⁶

Zadek soutient quant à lui que :

« [CC] is about businesses taking account of their total impact on society and the natural environment. Successful companies in the New Economy will engage effectively with key stakeholders in the markets for goods and services, finance, labor and political patronage »²⁸⁷.

²⁸⁴ Voir Wood et Logsdon (2001). Il est important de mentionner que dans leurs travaux sur le sujet, Wood et Logsdon utilise l'expression « business citizenship » plutôt que « corporate citizenship ». Cependant, dans cet essai, je n'insisterai pas sur cette distinction.

²⁸⁵ Ballet et De Bry (2001) p. 97. Je souligne.

²⁸⁶ Post. et Berman, (2001) p. 68.

²⁸⁷ Zadek (2001) p. 29.

Il en est de même pour Sandra Waddock, pour qui une entreprise citoyenne répond, de manière effective, à un ensemble d'obligations liées aux intérêts des différents groupes affectés par ses activités²⁸⁸. Cedrik Dawkins va dans le même et soutient que:

« Corporate citizenship is the popular rendering of corporate social performance, a construct that extends corporate obligations to include multiple stakeholders beyond the traditional base of stockholders, such as workers, the community and environment, and the outcomes of policies and programs directed toward those societal relationships. »²⁸⁹

Ici, il est à noter qu'il semble y avoir très peu de différences entre ces définitions et le type de thèses habituellement défendues par les partisans de la RSE et de la théorie des parties prenantes. On y utilise le même langage axé sur le « respect des parties prenantes » et les « responsabilités envers la communauté ». La CC semble donc associée à une gestion adéquate des demandes des nombreuses parties prenantes de l'entreprise.

D'autres semblent cependant vouloir aller plus loin et considèrent que la CC se distingue de la RSE. David Birch, par exemple, soutient que nous devons penser « au-delà de la RSE », ce que permet selon lui le langage de la citoyenneté. L'idée de citoyenneté de l'entreprise signifie que les entreprises cherchent maintenant à « faire une différence » dans la communauté sociale et politique, en modifiant la façon dont elles s'insèrent dans celle-ci²⁹⁰. Il écrit :

« [...] holistic corporate citizenship *is not simply* about philanthropy, corporate generosity, business community partnerships, executive leasing to community organizations, cause-related marketing, good causes and so on (though these may well be some of the concrete [externalized] realizations of corporate social responsibility) – *it is about changing a business ethos.* »²⁹¹

²⁸⁸ Waddock (2004).

²⁸⁹ Dawkins (2002) p. 272.

²⁹⁰ David Birch (2001) p. 59.

²⁹¹ *Ibid*, p. 54. C'est moi qui souligne.

Contrairement aux activités liées à la RSE, qu'il juge trop « limitatives », la CC représente donc pour Birch un concept plus « holistique » qui concerne l'ensemble des pratiques des entreprises. Elle concerne *l'institution* qu'est l'entreprise contemporaine dans son ensemble ainsi que son « ethos » : ses modes fonctionnements organisationnels, sa culture, ses valeurs etc. Dans cette optique, la CC annonce de profonds changements culturels au sein du monde des affaires. On pourrait penser que Birch, avec la notion de CC, suggère ici un éloignement de la « culture du profit ». Ce qui est significatif pour lui est que la citoyenneté des entreprises ne concerne pas qu'un compartiment de l'organisation, mais bien sa totalité. C'est pourquoi, semble-t-il, Birch considère que la notion de CC est plus radicale que la RSE et qu'elle sert de fondement à un nouveau « capitalisme durable » (*sustainable capitalism*). Marsden et Andriof emboîtent le pas et suggèrent une définition semblable à celle de Birch :

« Corporate citizenship needs to be perceived not as a bolt-on activity but as something which pervades the whole of a company's operations. It should also be seen not always as a business cost, a trade-off against additional profits, but more often as a significant contributor to long-term business success and entirely coincident with the goal of profit maximization »²⁹².

Woods et Logsdon considèrent elles aussi que la CC permet de renouveler substantiellement la compréhension des enjeux moraux, sociaux et politiques liés à la place des entreprises dans un monde de plus en plus mondialisé. Elles suggèrent explicitement un changement de paradigme, de la RSE *vers* la CC, et définissent celle-ci de façon à comprendre le rôle de l'entreprise à partir de la notion de « citoyen du monde ». Pour Logsdon, la CC :

« is a set of policies and practices that allow a business organization to abide by a limited number of universal ethical standards (called hypernorms), to respect local cultural variations that are consistent with hypernorms, to experiment with ways to reconcile local practice with hypernorms and they are not consistent, and then to implement systematic learning process for the benefit of the organization, local stakeholders and the larger global community. »²⁹³

²⁹² Marsden et Andriof (1998) p. 330.

²⁹³ Logsdon (2004), p.68.

La notion de citoyenneté d'entreprise permettrait donc de penser le rôle de l'entreprise comme acteur socialement responsable dans une économie mondialisée. L'entreprise citoyenne est donc une métaphore utile pour imaginer le rôle de l'entreprise multinationale dont les activités s'insèrent dans différentes cultures, différents marchés, différents systèmes de régulations étatiques et intraétatiques.

Certaines définitions mettent donc plus l'accent sur *l'apport* du concept de CC, qui se distinguerait de la RSE et permettrait une compréhension encore plus profonde des responsabilités de l'entreprise. Ces façons de décrire la CC semblent en quelque sorte annoncer une nouvelle ère de la RSE, une forme de dépassement des paradigmes actuels.

Que peut-on retenir de ce survol des différentes définitions de la citoyenneté des entreprises? Tout d'abord, il semble possible d'affirmer qu'il y a quatre façons de comprendre la CC, que je suggère de distinguer de la manière suivante²⁹⁴ :

Conception minimale : la CC renvoie aux activités philanthropiques et charitables d'une entreprise.

Conception organique : la CC réfère, non seulement aux activités philanthropiques, mais aux différentes façons dont l'entreprise s'engage dans les communautés qui l'accueillent dans ses opérations.

Conception équivalente : la CC est synonyme de la RSE. L'idée de CC implique de repenser les relations avec les multiples groupes de parties prenantes (et justifier une réforme de la gouvernance?).

Conception extensive : la CC est un concept plus vaste qui permet de perfectionner notre compréhension des relations entreprises/sociétés et

²⁹⁴ Voir Matten et Crane (2003).

d'englober d'autres concepts normatifs comme la RSE, le 3BL, le commerce durable, etc.²⁹⁵

Que penser doit-on de ces quatre types de conceptions de la CC? Pour répondre, partiellement, à cette question, j'aimerais faire trois brèves remarques. Premièrement, cette « typologie » permet non seulement de distinguer et clarifier les différentes compréhensions de l'idée CC, mais également de les classer de la « moins exigeante » (actes volontaires) à la plus stricte (dépassement de la RSE, insistance sur la nature de plus en plus « publique » de l'entreprise privée, changement de l'*ethos* du monde des affaires, etc.). Deuxièmement, cette classification nous amène à réaliser que plusieurs auteurs semblent osciller (de manière parfois gênante) entre ces quatre différentes conceptions de la CC. Troisièmement, il m'apparaît important de noter que le passage d'une conception équivalente à une conception extensive est rarement justifié par les partisans d'une conception plus radicale de la CC. En effet, les partisans d'une conception extensive de la CC se doivent de justifier cette tentative de dépassement de la notion de RSE, exposer les faiblesses de celles-ci, ses incohérences, clarifier et exposer le besoin d'un nouveau langage, etc. Malheureusement, on ne trouve pas de justification de ce passage de la RSE *vers* un modèle supposément plus complet, celui de citoyenneté des entreprises.

Quelle citoyenneté?

Ce survol de la littérature permet de constater un certain « flou conceptuel » autour de la notion de CC. Ce qui m'apparaît toutefois significatif est que, à l'exception de certaines références générales à la « communauté », aux « responsabilités » ou au « contrat social », très peu de choses ont été dites sur la question de savoir ce qui justifie l'utilisation du terme « citoyenneté » et quelles en sont les implications pratiques et

²⁹⁵ Une telle conception est bien représentée par l'article de Birch(2001) « Corporate Citizenship: Rethinking Business *Beyond* Corporate Social Responsibility».

normatives²⁹⁶. Est-ce que le fait de concevoir les entreprises à travers le prisme de la citoyenneté permet de justifier et d'identifier des obligations extra-légales pour les firmes? Cela nous mène-t-il à une nouvelle compréhension du rôle des entreprises? J'ai déjà fait mention, au premier chapitre, de l'évolution de la personnalité de l'entreprise. Comme le note Lynn Shape Paine, « we see the corporation increasingly depicted as a moral actor – as an agent having a distinctive identity, capable of considering others' interests, deserving of praise and blame, and capable of self-evaluation, self-discipline and correction. »²⁹⁷ Or, si notre compréhension de l'entreprise comme agent moral et social s'est passablement modifiée depuis 150 ans et a subi diverses mutations, a-t-on des raisons de penser que l'entreprise représentée comme « citoyens » en est une autre? A-t-on de bonnes raisons de penser que le statut de l'entreprise a évolué d'une manière telle que nous pourrions maintenant l'analyser à partir de l'idée de citoyenneté?²⁹⁸

La première chose qui devrait nous frapper, en tentant de répondre à ces questions, c'est qu'on a très peu cherché à comprendre la signification du terme « citoyenneté » dans « citoyenneté corporative ». La littérature sur la citoyenneté corporative a, en général, escamoté la question de savoir ce qu'est, non pas seulement la citoyenneté d'entreprises, mais aussi la citoyenneté, tout court. Or, celle-ci est une catégorie fondamentale de la vie sociale et politique et doit être comprise comme telle. La « bonne citoyenneté » est un idéal normatif aussi puissant que complexe et il est important de bien y réfléchir avant de l'appliquer aux entreprises. C'est donc pourquoi, dans cette section, je présenterai les principales caractéristiques qui circonscrivent généralement le concept de citoyenneté pour ensuite évaluer certaines tentatives d'expliquer et justifier son application au monde des affaires. Cet exercice permettra, je l'espère, de faire ressortir un certain nombre de problèmes auxquels font face les défenseurs de la CC. Je tenterai de montrer que les partisans de la « citoyenneté des entreprises » n'ont pas pris au sérieux le concept de « citoyenneté ».

²⁹⁶ Matten, Crane et Chapple (2003) p. 117.

²⁹⁷ Paine (2003). P.104.

²⁹⁸ En ce qui concerne l'évolution de la personnalité morale de l'entreprise, voir Gilles Lipovetsky (2000), p.314-316.

Auparavant, j'aimerais faire une pause afin de présenter quelques remarques explicatives sur la popularité du discours de la CC. En effet, qu'est-ce qui peut bien expliquer la popularité du langage de la citoyenneté corporative? Tout d'abord, l'une des explications possibles est le malaise suscité par les notions de « responsabilité » des entreprises et « éthique » des affaires. En effet, le recours continu à ces notions laisse sous-entendre, d'une certaine manière, que ce sont des catégories morales habituellement absentes du monde des affaires, des critères entièrement étrangers aux pratiques du commerce. C'est sans doute pourquoi certains milieux de « droite » ont tendance à percevoir la RSE comme une notion arrogante et éloignée des réalités économiques. Le monde des affaires se sent donc beaucoup plus à l'aise avec l'idée de « citoyenneté ». Les entreprises y sont alors perçues comme formant une « communauté » avec les autres citoyens. À l'opposé, certains milieux plus à « gauche » ont tendance à saluer la CC et semblent voir en elle une manière de comprendre et articuler l'idée selon laquelle l'entreprise devrait assumer un rôle social et environnemental et non pas « purement économique ».

Cependant, je mentionnerai une autre explication plausible, qui consiste à faire remarquer l'immense attrait qu'exerce l'idée même de citoyenneté. Comme je l'ai mentionné au début de ce chapitre, la citoyenneté possède un immense poids normatif²⁹⁹. Peu de concepts politiques peuvent en effet se targuer de posséder une charge symbolique aussi positive que celui de « citoyenneté ». C'est exactement ce que font ressortir Nancy Fraser et Linda Gordon dans la citation en exergue de ce chapitre en affirmant « “citizen” and “citizenship” are powerful words. They speak of respect, rights, of dignity...We find no pejorative uses. It is a weighty, monumental, humanist word »³⁰⁰. Et c'est sans doute pourquoi Daniel Weinstock soutient que la citoyenneté est bien souvent invoquée comme simple *argument rhétorique* pour justifier une politique ou un discours public³⁰¹. Cette « charge normative » de l'idée de citoyenneté permet

²⁹⁹ Voir Daniel Weinstock, (2002).

³⁰⁰ Nancy Fraser et Linda Gordon, (1994) cité dans Will Kymlicka et Wayne Norman (2000), p. 1.

³⁰¹ Voir Weinstock. À ce sujet, il est intéressant de remarquer l'utilisation récurrente du langage de la citoyenneté faite par plusieurs mouvements « progressistes », notamment par les mouvements altermondialistes. Par exemple, le Forum Social Mondial de Porto Alegre est présenté comme une « alternative citoyenne » à la mondialisation.

sans doute d'expliquer en partie la popularité du concept de CC. La citoyenneté est tout simplement une idée intuitivement très attrayante puisque, comme le notent Fraser et Gordon, elle semble englober plusieurs de nos idéaux les plus importants (liberté, égalité, inclusion, dignité, etc.). Qui ne voudrait pas y être associée?

Ces quelques remarques explicatives faites, j'aimerais examiner plus en profondeur la pertinence de l'utilisation du langage de la citoyenneté comme base pour penser les relations entreprise/société. Pour ce faire, je tenterai tout d'abord d'explicitier et clarifier ce que nous entendons habituellement par « citoyenneté ». Les philosophes politiques ont bien sûr forgé différentes interprétations de cette importante catégorie de la vie politique, mais on peut tout même dire que, de façon générale, le concept de citoyenneté s'applique aux *individus* d'une communauté politique et comprend quatre grandes dimensions³⁰² :

- 1) La dimension **politico-légale** : être citoyen, c'est d'abord et avant tout posséder un certain statut légal et politique qui se traduit par la reconnaissance de certains droits. Un citoyen est membre égal et à part entière d'une communauté politique. Les droits dont les citoyens d'une telle communauté jouissent sont habituellement institutionnalisés à l'intérieur du cadre politique de l'État national.
- 2) La dimension **identitaire** : être citoyen, c'est se comprendre comme une personne appartenant à un groupe et s'identifier à celui-ci et à certains horizons culturels. La citoyenneté est une partie intégrante de l'identité des personnes.
- 3) La dimension **pratique** : être citoyen c'est être capable de poser certaines *actions* particulièrement désirables et faire preuve de vertus civiques. On s'attend généralement à ce qu'un citoyen prenne part aux débats publics et s'intéresse, minimalement à tous le moins, aux

³⁰² Ma description de ces quatre dimensions générales de la citoyenneté s'inspire principalement de Will Kymlicka et Wayne Norman, (2000) ainsi que de Daniel Weinstock (2001).

« affaires de la cité ». Cela correspond, grosso modo, à la facette « active » de notre compréhension de la citoyenneté.

- 4) La dimension **solidariste** : la citoyenneté est aussi associée à la solidarité entre membres d'une communauté. Être citoyen, c'est faire partie d'une communauté qui transcende sa propre individualité, ses propres intérêts.³⁰³ C'est pourquoi la citoyenneté est souvent perçue comme une base du « ciment social » qui solidifie les liens de solidarité au sein d'un ensemble politique.

Ces quatre dimensions délimitent les contours d'un concept correspondant, *grosso modo*, à la lecture « libérale démocratique » de la citoyenneté, lecture qui a été l'objet d'un substantiel raffinement théorique au cours des 20 dernières années par les philosophes politiques. L'un des avantages importants de cette conception est qu'elle ne mobilise aucune interprétation controversée ou excentrique de la notion de citoyenneté. Il y a bien sûr de stimulants débats sur la signification exacte à donner à ces quatre dimensions. Mais pour les besoins de mon analyse, il s'agit d'éviter ces controverses et de se baser sur une conception de la citoyenneté qui soit générale, mais assez solide. C'est ce que permet cette conception « libérale démocratique » de la citoyenneté.

Tablant sur les remarques précédentes, la question que je désire maintenant examiner est la suivante : de quelle façon ce concept de citoyenneté peut-il s'appliquer à notre façon de comprendre la place des entreprises dans nos sociétés? Comment peut-on, à partir de ces paramètres conceptuels, comprendre l'idée de « citoyenneté des entreprises »? À première vue, on pourrait penser que cela signifie que les entreprises sont considérées par le droit des sociétés par actions comme des « personnes morales » et qu'elles doivent donc respecter les lois et pratiques en vigueur dans la communauté où elles opèrent. Bien sûr, elles n'ont pas le même statut politico-légal que les citoyens individuels, mais elles sont tout de même, en un certain sens, membres d'une communauté politico-juridique et doivent se soumettre à un ensemble de lois. En ce sens, on pourrait penser que l'idée de CC sert principalement à attirer notre attention sur

³⁰³ Voir Schappner (1994).

le respect, par les entreprises, de leurs obligations légales des entreprises. C'est au fond ce que l'on attend de tout bon citoyen.

Ce pourrait être l'interprétation la plus générale à donner à l'idée de citoyenneté des entreprises. Elle insiste sur la dimension politico-légale de la citoyenneté et semble être compatible avec le fait que les entreprises sont comprises comme des « personnes morales », notion fondamentale pour comprendre certains aspects des institutions juridiques de plusieurs États capitalistes. Les entreprises ont un statut légal bien particulier et elles doivent assumer les obligations bien particulières qui en découlent. Cependant, une lecture attentive de la littérature porte à croire que les auteurs utilisant le terme ne souscrivent manifestement pas à une telle conception, jugée « minimale », et cherchent à aller plus loin³⁰⁴.

Une interprétation plus fréquemment mise de l'avant est liée à la dimension identitaire de la citoyenneté. Les rares théoriciens qui tentent de préciser le contenu du terme « citoyenneté » réfèrent souvent à l'idée générale selon laquelle la citoyenneté implique l'appartenance à un groupe, à une communauté culturelle et politique particulière. Il faut réaliser, poursuivent certains auteurs, qu'il en est de même pour les entreprises. Par exemple, on pourrait comprendre de cette façon la remarque de Post et Berman selon laquelle *l'identité* de l'entreprise est une dimension fondamentale de son rôle comme « citoyen »³⁰⁵.

Pour Wood et Logsdon, l'importance de cette mobilisation du concept de citoyenneté réside tout d'abord dans la manière de concevoir l'entreprise qu'elle encourage. Selon les deux auteures, cette conception de la firme s'oppose à une approche « minimaliste », qui conçoit l'entreprise simplement comme un réseau de contrats (*nexus of contracts*) entre acteurs individuels et organisationnels, pour y opposer une conception de l'entreprise comme une organisation qui incarne les valeurs

³⁰⁴ Consulter David Logan, Delwin Roy et Laurie Regelbrugge (1997), p. 7.

³⁰⁵ Post et Berman. (2001), p. 68.

d'une communauté, qui est *située* dans une communauté de personnes *et* de valeurs³⁰⁶. C'est donc en ce sens que les entreprises sont des « citoyens » de l'État à l'intérieur duquel elles opèrent³⁰⁷. Et c'est cette nouvelle compréhension de l'entreprise que Wood et Logsdon associent à une « révolution communautarienne » dans le champ d'études des relations entreprises/sociétés.

Que penser de cette conception de la citoyenneté des entreprises? Tout d'abord, il est difficile de ne pas remarquer son caractère plutôt vague. Il peut sembler relativement facile de constater que les entreprises ne constituent pas des institutions « purement économiques », mais s'insèrent également dans une « communauté ». En fait, comme je l'ai mentionné au chapitre 3, cela ressemble beaucoup à un des objectifs généraux de la théorie des parties prenantes. Mais dans ce cas, il est difficile de savoir en quoi l'introduction du concept de « citoyenneté » constitue un raffinement de cette théorie et, en ce sens, il ne semble pas représenter pas un outil conceptuel précieux. Pour bien définir les responsabilités et obligations des entreprises, nous devons comprendre la nature et les fonctions de celles-ci. Nous devons aussi comprendre le type d'entité que représente l'entreprise, quels sont les groupes et les agents qui la composent. Il s'agit d'une tâche complexe impliquant des aspects descriptifs ou encore même « ontologiques » de l'analyse normative du monde des affaires³⁰⁸. Or nous devons admettre que, pour bien remplir cette tâche, la simple application du concept de citoyenneté est tout simplement insuffisante. C'est également pourquoi le recours, par Wood et Logsdon, à l'idée de « révolution communautarienne » apparaît plutôt faible.

Bien sûr, on pourrait affirmer que Logsdon et Wood touchent la cible lorsqu'elles tentent de cerner les limites de la théorie économique de l'entreprise comme « réseau de contrats ». Comme j'espère l'avoir montré au troisième chapitre, l'utilisation de cette métaphore a de nombreux avantages et elle permet de mieux comprendre bon nombre des relations *intrafirmes*. Toutefois, l'idée selon laquelle l'entreprise ne serait *qu'un* réseau de contrats risque fort de conduire à la négligence de certaines dimensions

³⁰⁶ Woods et Logsdon (2001).

³⁰⁷ C. Marsden (2000) p. 15-22.

³⁰⁸ Voir John Kaler (2003), p. 72-74.

importantes de l'analyse normative des pratiques d'affaires. Les économistes qui ont développé la théorie de la firme ont eu tendance à accorder peu d'importance aux normes sociales et culturelles, relations de confiance et autres dimensions de la culture d'entreprise étant pourtant essentielles pour comprendre les modes de fonctionnements de telles organisations économiques. Cette école de pensée a principalement cherché, à l'aide de l'analyse principal-agent, à savoir quels types de structures d'incitatifs permettaient de résoudre les problèmes d'action collective au sein de la firme. Une autre école de pensée a justement voulu mettre l'accent sur d'autres aspects « culturels » pour comprendre le bon fonctionnement des organisations économiques à structures hiérarchiques. Les théoriciens de la firme, avec leurs sciences « dures » et leurs modèles mathématiques, ont eu tendance à considérer les tenants de cette seconde école de pensée, issue de sciences « molles », comme des conteurs d'histoires plutôt anachroniques, peut-être intéressantes et anecdotiques, mais peu pertinentes pour l'analyse scientifique³⁰⁹.

Or les théoriciens de la firme réalisent de plus en plus que ce n'est pas le cas. Certains économistes ont d'ailleurs redécouvert l'importance de la « culture » dans la résolution de problèmes d'action collective au sein de la firme. Par exemple, l'analyse principal-agent tend à fournir une description peu flatteuse des agents qui doivent servir le principal, comme des opportunistes amoraux toujours prêts à ne pas accomplir les tâches qui leurs sont confiées s'ils ne sont pas constamment surveillés³¹⁰. Cela ne correspond pas à la réalité des entreprises. Sans en vouloir en brosser un portrait paradisiaque, les membres de celles-ci ne sont pas que les « opportunistes amoraux » de l'analyse principal-agent, mais des personnes motivées par certaines valeurs, désirant respecter certains idéaux d'honnêteté et aimant travailler dans une culture d'entreprise où leurs actions ont un sens au-delà de la rémunération qui en découle. Une théorie de la firme doit pouvoir rendre compte de tels aspects de la vie au sein d'une organisation.

³⁰⁹ Gary Miller (2002).

³¹⁰ Dees (1992), p.37.41.

C'est ce que tentent de faire les théoriciens de la firme qui ont aperçu certaines limites de l'analyse principal-agent. Ils tentent de dresser des ponts entre les deux écoles de pensées, de façon à rendre compte de l'importance des normes qui sont internalisées par les membres d'une entreprise, les façons dont certaines valeurs sont promues au sein de celle-ci, l'établissement de relations de confiance à long terme et autres aspects de la culture d'une organisation jouant un rôle dans la résolution de problèmes d'action collective qui surgissent nécessairement dans des structures hiérarchiques.

Toutefois, ce qui devrait nous préoccuper ici est de savoir si l'utilisation du langage de la citoyenneté est d'une utilité quelconque dans la réalisation d'une telle tâche. Bien sûr, le langage de la citoyenneté est utile, comme le notent Woods et Logsdon, pour nous rappeler que les firmes sont aussi des communautés qui véhiculent certaines valeurs, certains horizons de sens. Il faut toutefois noter que cela semble supposer une compréhension différente de la citoyenneté d'entreprise. Une telle critique de la théorie de la firme reposerait non pas sur la citoyenneté *de* l'entreprise, mais de la citoyenneté *dans* l'entreprise. Il s'agirait alors de repenser les relations à l'intérieur de la firme sous l'angle de la citoyenneté. Cela est d'ailleurs assez près de ce qu'ont suggéré Matten et Crane dans leur « Stakeholders as citizens », où ils se proposent de penser les relations entre parties prenantes en les thématissant à partir du langage de la citoyenneté³¹¹. Cela est très attirant pour les théoriciens désirant mettre à jour les faiblesses de la théorie de la firme et son analyse principal-agent. Toutefois, une telle interprétation semble en proie au même problème auquel fait face la théorie des parties prenantes : elle échoue à rendre compte de la nature radicalement différente des divers groupes de parties prenantes. Qui plus est, il est loin d'être évident que la citoyenneté *dans la firme* soit nécessaire pour rendre compte, de manière encore plus solide et percutante, des faiblesses de la théorie de la firme et son analyse principal-agent. Il semble donc que Logsdon et Wood ne touchent la cible qu'en partie.

Par ailleurs, si nous nous référons à l'exemple paradigmatique des entreprises multinationales, l'idée, cher à l'esprit des philosophes communautariens, d'appartenance

³¹¹ Crane et Matten (2005).

à une « communauté axiologique » particulière est plutôt floue. De nombreuses entreprises multinationales se retrouvent dans des milieux culturellement très différents et bien souvent, leur objectif principal est de demeurer culturellement neutres (ce qui est peut-être souhaitable) plutôt que de « s'insérer » dans une communauté de valeurs³¹². Qui plus est, « l'identité » des entreprises est bien différente de celle des individus. Dans une large mesure, les entreprises construisent leur identité en se façonnant une image à l'aide de diverses stratégies de gestion d'une marque de commerce. Et elles n'hésitent pas à adopter différentes stratégies et différentes marques de commerce dans différentes régions. En fait, la dimension identitaire des pratiques de la citoyenneté ne semble pas être adéquate pour penser l'identité des entreprises.

Enfin, le principal problème est qu'une telle conception demeure plutôt vague sur les implications normatives de la CC. En effet, le simple fait de considérer les entreprises comme étant situées dans une communauté axiologique, un groupe culturel, ne nous dit rien sur le rôle que *devraient* assumer celles-ci. Qu'implique cette conception des entreprises? Quelles prescriptions normatives peut-on en découler? Que celles-ci « s'insèrent » encore plus dans les communautés dans lesquelles elles poursuivent leurs activités? Qu'elles respectent les différentes cultures? Qu'elles se les « approprient »?

En somme, il semble y avoir peu de choses à retirer de cette interprétation de la citoyenneté appliquée aux entreprises. Elle utilise un langage « communautarien » très séduisant, mais qui ne contribue pas de façon significative à notre compréhension des relations entre les entreprises et l'ensemble de la société. Je voudrais donc suggérer que, comprise comme l'insertion de l'entreprise au sein d'une communauté de valeurs, l'utilisation du concept de « citoyenneté » n'apporte que peu d'éclairage sur la place et le rôle de l'entreprise dans les sociétés.

³¹² Il est souvent très difficile pour certaines entreprises de faire face à différents ensembles de valeurs. Pour une discussion intéressante de quelques cas, voir Paine (2003).

On pourrait toutefois me reprocher de négliger certaines idées importantes concernant le rôle des entreprises dans l'ensemble de la société et qui semblent être à l'arrière-fond de ce discours sur la citoyenneté des entreprises. C'est qu'au fond, les auteurs utilisant ce langage ont pour objectif, somme toute assez légitime, de repenser l'entreprise contemporaine, ou pour être plus clair, *de repenser la manière dont celle-ci est située dans la société*. Or l'une des manières de repenser l'entreprise de cette façon est de contester l'idée selon laquelle celle-ci consisterait purement et simplement en une « association privée ». C'est d'ailleurs une idée, nous l'avons vu, qui est au cœur des différents renouvellements théoriques en éthique des affaires depuis une trentaine d'années. D'aucuns croient que notre compréhension des obligations des entreprises est faussée au départ par la conception « contractuelle » (celle qui était au cœur de ma critique de la théorie des parties prenantes) de l'entreprise, comme étant essentiellement une affaire privée ne concernant que des individus désirant mener à bien certains projets économiques. Dans cette optique, on cherche alors à contester la nature soi-disant « privée » de l'entreprise capitaliste pour en faire ressortir la dimension publique ou sociale. L'entreprise devient alors une institution sociale qui se voit accorder un « droit d'opérer » par l'ensemble de la société. C'est exactement ce que cherche à faire, pour reprendre la terminologie de Hansmann et Kraakman, les « concessionnistes », qui soutiennent la thèse selon laquelle l'entreprise est une institution « publique » ou « sociale » qui se voit concéder un droit d'opérer, pour s'opposer aux « contractualistes » qui croient que la firme est un réseau d'ententes contractuelles essentiellement privées³¹³.

On pourrait donc me reprocher de négliger que c'est justement cette contestation qui est à l'arrière-fond du discours sur la citoyenneté d'entreprise. Et que c'est justement ce à quoi servirait l'interprétation « communautarienne » de la citoyenneté d'entreprise. Après tout, décrire l'entreprise comme citoyen, c'est la décrire, non pas simplement comme une institution aux fonctions purement économiques, mais comme étant « située » dans une communauté sociale et culturelle. C'est sans doute pourquoi Corinne Gendron et al. écrivent :

³¹³ Hansmann et Kraakman (2001).

« [...] la responsabilité sociale de l'entreprise n'est plus un choix stratégique : c'est un impératif inhérent à la nature de l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale, magnifiquement illustré par le concept émergent de l'*entreprise citoyenne*. »³¹⁴

Pour savoir s'il s'agit là d'une voie prometteuse, il faut tout d'abord distinguer entre un certain nombre de choses. Tout d'abord, c'est une chose d'examiner la pertinence de ce débat « privée/public » sur les frontières de l'entreprise contemporaine, de tenter de savoir si la contestation du caractère privé de l'entreprise est valide et quelles en sont les implications. Ensuite, c'est une autre chose de savoir si l'utilisation du langage de la citoyenneté est utile pour formuler adéquatement cette contestation.

Évidemment, le concept de citoyenneté, tel que développé dans la philosophie politique, est indissociable du caractère public de l'existence humaine. Toutefois, il ne sert pas à décrire et comprendre l'ensemble des institutions jouant un rôle dans la vie publique des sociétés modernes. La citoyenneté est intimement liée à l'appartenance à une communauté qui, elle, s'organise autour de toute une gamme d'institutions et d'agents institutionnels qui structurent le vivre-ensemble (marché, partis politiques, systèmes électoraux, représentativité parlementaire, médias, etc.). Et d'une certaine façon, ces institutions sont *évidemment* liées à la citoyenneté puisqu'en assurant la production de certains biens, elles sécurisent ainsi certains droits légaux, politiques et socio-économiques, institutionnalisent la participation aux affaires de la cité et cristallisent l'identité politique et culturelle des membres de la communauté. Elles agissent donc en tant que « moteurs institutionnels » de la citoyenneté. Cependant, même si ces institutions sociales agissent comme tel, les décrire *simplement* à partir du langage de la citoyenneté s'avérerait nettement insuffisant.

Par ailleurs, j'ai déjà formulé au chapitre 2 des remarques critiques sur la contestation du caractère soi-disant privé de la firme. Ce n'est pas que je rejette cette contestation puisque les frontières de la firme semblent en effet plus floues que ne le

³¹⁴ Corrine Gendron et al. (2003).

supposent certaines théories. Je suis cependant plus sceptique en ce qui concerne le *rôle* que peut jouer cette contestation dans la défense des thèses normatives substantielles qui sont au cœur de l'agenda de la RSE, de la théorie des parties prenantes et autres tentatives d'attribuer un plus grand rôle social aux entreprises.

Cela dit, il y a peut-être d'autres éléments à considérer dans le discours de la citoyenneté d'entreprise. D'autres auteurs insistent également sur l'appartenance à une communauté politique, mais vont plus loin en s'inspirant d'une conception plus forte de la citoyenneté, issue en grande partie de la pensée républicaine³¹⁵. Pour les républicains, la tradition libérale néglige les *devoirs* qui sont reliés à l'exercice de la citoyenneté au profit d'une conception uniquement centrée sur les *droits* des citoyens. Cette approche d'inspiration républicaine vise à prendre du recul par rapport à une conception trop minimaliste et peu exigeante de la citoyenneté et à faire ressortir toute l'importance de la dimension *pratique* de celle-ci. Or, il semble possible de reprendre la même ligne d'argumentation afin de mettre l'accent sur les devoirs et responsabilités des entreprises comme modèle de la CC. Cela signifie que les entreprises sont des entités légales ayant certains droits, mais *aussi*, et peut-être plus fondamentalement, certains devoirs ou certaines responsabilités. Étant donné qu'être citoyen (au sens fort), c'est faire preuve d'un certain sens civique et d'une capacité à inclure le bien-être de la communauté dans ses intérêts, l'entreprise citoyenne n'est pas simplement un dépositaire passif de droits, mais aussi un agent actif devant assumer un certain rôle social dans la construction du bien commun³¹⁶. Dans cette optique, le concept de « citoyenneté » dans la CC permet de faire ressortir le rôle actif que devrait jouer l'entreprise au sein de la communauté.

Il semble que ce soit cette interprétation « active » de la citoyenneté qui soutient bon nombre d'utilisations du concept. Reilly et Kyj soutiennent par exemple que la citoyenneté économique « requires an internalized sense of public good »³¹⁷. Duane Windsor soutient que « the underlying notion argues essentially that successful

³¹⁵ Pour une telle interprétation de la CC, voir Wood et Logsdon, (2001) Bien sûr, l'appellation « républicaine » demeure très générale mais résume bien les théories qui insistent sur un ensemble de vertus « civiques » associées à la participation active à la vie publique.

³¹⁶ Wood et Logsdon (2001); Annan (2002); Lynn Sharp Paine (2003).

³¹⁷ Reilly, Bernard J. et Myron Kyj J (1994), p. 42.

companies voluntary tend (empirically) and all companies should (prescriptively) behave (or at least « as if they were) *virtuous citizens* »³¹⁸. Pour Ronald Jeurissen, les entreprises doivent assurer un *engagement civique et participer à la création du bien commun* et c'est pourquoi il voit la CC comme une « éthique participative du monde des affaires » (*participatory ethics of business*)³¹⁹. Moon, Crane et Matten vont également dans cette direction, insistant principalement sur les normes et formes de la participation démocratique comme noyau central de la CC³²⁰. Pour eux, la citoyenneté renvoie évidemment à un *statut*, légal, mais aussi à un *processus*, la participation politique. Et c'est seulement à partir de la participation, comme caractéristique centrale de la citoyenneté démocratique, que l'on peut soutenir la thèse selon laquelle les entreprises peuvent agir comme citoyens. Cela implique une revalorisation de la place des entreprises comme *membre de la société* qui participe aux affaires politiques et sociales au sens le plus large. Il s'agit là, selon eux, de l'apport principal du concept de CC.

S'agit-il d'une voie prometteuse? À mon avis, il faut ici être très prudent avant de répondre par l'affirmative. L'application des thèses républicaines à la CC est très séduisante, mais demeure problématique sous certains aspects. Un citoyen, dans l'optique républicaine, est une personne active qui assume certaines responsabilités, mais qui doit aussi incarner certaines vertus qui sont principalement liées à l'implication sociale et politique. Cette conception peut-elle vraiment s'appliquer aux entreprises? Cela semble plausible à première vue. Comme j'ai tenté de le montrer au premier chapitre, notre compréhension de la « personnalité » de l'entreprise a beaucoup évolué au cours des 150 dernières années et peu à peu, nous en sommes venus à la considérer comme un agent moral collectif³²¹. On pourrait donc faire l'hypothèse, en suivant les défenseurs du concept de la CC, selon laquelle le statut de « citoyen actif et vertueux » correspond au stade ultime de l'évolution de la personnalité de l'entreprise que j'ai décrite au premier chapitre. Cependant, le problème est qu'on peut parfaitement soutenir, avec Paine, que notre conception de l'entreprise a évolué de telle sorte qu'elle

³¹⁸ Windsor (2001) p. 39. Les italiques sont de moi.

³¹⁹ Ronald Jeurissen, « (2004), p. 89 et p. 94 entre autres.

³²⁰ Moon, Jeremy, Andrew Crane et Dirk Matten(2005).

³²¹ Lynn Shap Paine, *Value Shift*, (2003), p. 81-105. La notion même de « personnalité de l'entreprise » est fortement critiquée par Joel Bakan (2004) *La Corporation*.

est maintenant considérée comme un agent moral, sans toutefois avoir recours à la notion de citoyenneté. Prenons l'exemple des États. Ceux-ci sont souvent perçus, à l'exception des tenants d'une version assez classique du paradigme réaliste des relations internationales, comme un exemple d'entités collectives pouvant être considérées comme des agents moraux. Pourtant, personne ne soutient que les États soient des « citoyens ». La même chose pourrait être dite des ONG. De même, le concept de citoyenneté ne semble pas être *nécessaire* pour défendre la thèse selon laquelle l'entreprise doit être considérée comme un agent capable de répondre à la formulation de certaines demandes morales.

De plus, l'interprétation républicaine peut avoir des effets pervers puisqu'en ce qui concerne le pouvoir d'action, les grandes entreprises ne peuvent manifestement pas être considérées comme des citoyens au même titre que les individus. Il y a manifestement une importante asymétrie de pouvoir entre le citoyen individuel et l'entreprise citoyenne. Pourtant, la citoyenneté, même dans sa version forte « participative », renvoie habituellement à l'appartenance *égale* et à *part entière* à une communauté. Dans ce cas, ne devrions-nous pas plutôt nous inquiéter de l'application du modèle actif et républicain de la citoyenneté aux entreprises? Est-il vraiment désirable de considérer les entreprises comme des citoyens? Voulons-nous vraiment de cette « éthique participative du monde des affaires »?

Ces questions ne sont pas négligeables et font clairement ressortir les problèmes de *légitimité politique* au sein du modèle de la CC. Le problème ici est que, si nous cherchons à décrire, comprendre et évaluer les modes de participation à la *polis*, il faut bien admettre que les entreprises sont tout simplement des acteurs bien différents de ce que l'on entend généralement par « citoyen ». Elles jouissent de beaucoup de ressources et de pouvoir d'influence, sont souvent actives dans plusieurs pays et disposent d'immenses structures organisationnelles, ce qui n'est pas le cas pour les individus « ordinaires ». Les organisations comme les entreprises et les personnes ne sont manifestement pas des entités politiques du même type. En ce sens, il faut être prudent, car l'application du modèle de citoyenneté active et participative au monde des

entreprises peut donner l'impression de simplement légitimer le pouvoir d'influence immense dont jouissent les grandes entreprises.

Pour pallier à ce problème, Wood et Logsdon, s'inspirant de Bovens, soutiennent qu'étant donné les inégalités de pouvoir entre les individus et les entreprises, ces dernières ne peuvent être considérées que comme des citoyens secondaires, soumis à la primauté des citoyens individuels³²². Cependant, je ne crois pas qu'il s'agisse là d'une réponse adéquate. En fait, cela ressemble à une solution *ad hoc* qui consiste à mettre de côté le problème du pouvoir des entreprises. Cette notion de « citoyenneté secondaire » permet peut-être d'éviter certains problèmes, mais d'abord et avant tout, il me semble qu'elle révèle les ambiguïtés liées à l'application de la catégorie politique de la citoyenneté aux entreprises.

Jusqu'ici, j'ai manifesté un certain scepticisme à l'égard de la notion de citoyenneté d'entreprises. Toutefois, on pourrait me reprocher de méconnaître la portée du modèle de citoyenneté active appliqué aux entreprises ainsi que sa dimension « solidariste ». Au fond, l'idée de citoyenneté, appliquée à la sphère d'activité des entreprises, signifie que celles-ci doivent sortir de la seule logique du profit et agir de manière à respecter l'environnement, participer à la résolution de problèmes sociaux et prendre en compte de manière adéquate les différents intérêts des parties prenantes. Une entreprise devrait agir de manière solidaire avec l'ensemble de la société et répondre à ces exigences. Dans ce cas, la CC viendrait réactualiser la doctrine de la RSE et ses partisans pourraient la définir de telle sorte qu'elle oscillerait entre ce que j'ai nommé une conception « équivalente » et une conception « extensive ». Tel serait, au fond, l'idée principale des défenseurs du concept de CC.

Cela peut sembler persuasif, mais il y a deux problèmes principaux auxquels fait face cette ligne d'argumentation. Premièrement, il est permis de se demander en quoi cette approche se distingue de celles centrées sur l'idée de RSE. Bien sûr, cela n'est pas un problème en soi, mais on peut tout de même se demander pourquoi il serait utile de

³²² Wood et Logsdon, (2001) p. 94 et Bovens (1998), p. 165-170.

déployer un tel appareil conceptuel axé sur la notion de citoyenneté si ce n'est que pour réaffirmer la thèse selon laquelle les entreprises devraient assumer des responsabilités sociales plus larges, au-delà des lois et réglementations?

Deuxièmement, et plus fondamentalement, cette façon de voir les choses semble reposer sur une conception assez peu nuancée des problèmes d'attribution des responsabilités. Il est fréquent d'attribuer d'importantes responsabilités à certains agents, non pas en raison de leur citoyenneté, mais bien en raison des fonctions particulières qui leur sont attribuées. Le recours à la notion de citoyenneté n'est qu'un élément parmi d'autres dans la complexe attribution des responsabilités morales aux différents agents dans nos systèmes sociaux. Prenons l'exemple d'un professeur. On peut légitimement attendre de lui qu'il enseigne certaines choses à ses élèves. On peut aussi attendre de lui qu'il fasse preuve de patience, de gentillesse et qu'il manifeste un souci évident pour le bien-être des enfants. Il est aussi possible d'exiger qu'il s'implique dans certaines activités de l'école où il enseigne et qu'il défende l'importance de l'éducation dans la sphère publique. Cependant, ces responsabilités découlent, non pas de son statut de citoyen, mais du fait qu'il occupe une fonction particulière : celle de professeur. En tant que citoyen, certains droits et devoirs lui sont attribués, il peut voter pour tel ou tel parti politique, militer pour Greenpeace, consommer de la pornographie ou collectionner des timbres. La construction d'activités pédagogiques pertinentes et efficaces ne fait manifestement pas partie de ses responsabilités de citoyens, mais de celles découlant de son statut de professeur. On peut également s'attendre à ce qu'un pompier se lance vers une maison en feu pour éteindre les flammes, mais il ne s'agit pas là d'une responsabilité « citoyenne ».

On voit là poindre l'un des problèmes majeurs auxquels fait face cette façon de concevoir les responsabilités des entreprises. Pour les partisans de la CC, le vocabulaire de la « citoyenneté » évoque celui des « responsabilités ». L'intégration du vocabulaire de la citoyenneté participe donc à la défense de responsabilités étendues pour les entreprises. Or cela n'est qu'en partie vrai, puisque la citoyenneté n'épuise pas l'ensemble des responsabilités morales, sociales et légales que nous attribuons aux

différents agents. L'idée ici est que la sphère des responsabilités que les agents moraux doivent assumer ne se résume pas uniquement à la sphère de la citoyenneté, ce que négligent manifestement les théoriciens de la CC. Les membres de communautés politiques ne sont pas *que* des citoyens, mais aussi des acteurs institutionnellement liés à différentes organisations et occupant divers rôles au sein de celles-ci. Il est parfaitement envisageable de penser l'attribution de certaines responsabilités (sociales, économiques, professionnelles, etc.) indépendamment de l'idée que nous nous faisons d'un citoyen actif. Nous devons manifestement admettre que les personnes ou agents collectifs se voient régulièrement attribuer de lourdes responsabilités en raison des fonctions qu'ils occupent dans la société ou au sein d'organisations et non pas uniquement en fonction de leur statut de citoyen³²³. Dans cette optique, il semble raisonnable de soutenir que c'est également le cas pour les entreprises. Celles-ci, en tant qu'institutions fondamentales de nos sociétés, ont certaines fonctions économiques bien particulières (production de biens et services, création d'emplois...) et il est possible qu'il en découle certaines responsabilités sociales « plus larges ». Cependant, celles-ci découlent justement des fonctions particulières, et très importantes, qu'assument les entreprises³²⁴.

Ce qu'il faut noter ici, c'est que la mobilisation du langage de la citoyenneté, avec toutes ses difficultés, me paraît emblématique de la tendance à considérer que l'objectif d'une bonne réflexion normative sur les pratiques d'affaires est d'introduire un peu de moralité générale dans le monde des affaires. C'est ce qui conduit plusieurs théoriciens de l'éthique des affaires, comme le déplore Heath, à vouloir formuler un cadre normatif uniforme et par le fait même trop peu sensible à l'importance de la moralité de rôles et les différents types de relations qui unissent les acteurs du marché. Contrairement à cette tentation de l'uniformité, le principal défi à surmonter, pour une théorie normative des pratiques du commerce, est celui qui consiste à nous fournir des outils pour penser l'attribution des responsabilités morales, légales et sociales au sein d'une complexe division institutionnelle du travail. Or, le vocabulaire très général de la citoyenneté ne nous offre que très peu de ressources pour relever ce défi.

³²³ Pour une bonne analyse des relations entre les responsabilités morales et les fonctions que remplissent les institutions, voir Russell Hardin (1996)

³²⁴ Voir Andrew Kuper, (2004) pp.9-19.

Ces quelques remarques font surgir un autre problème de taille avec l'idée d'entreprise citoyenne, concernant cette fois-ci ses relations avec l'agenda de la RSE. Il est intéressant de noter que bon nombre d'auteurs postulent une relation quasi *nécessaire* entre la CC et une version forte du programme de la RSE. Mais est-ce si évident? Je crois que la réponse est non. Comme les remarques précédentes le montrent, c'est en tant qu'institution fondamentale de la vie sociale que les entreprises pourraient se voir attribuer certaines responsabilités plus vastes, pas nécessairement en tant que citoyen. Ici, le problème est dû au fait que les partisans de la CC commettent une erreur en posant une relation nécessaire entre « citoyenneté » et toute la gamme des « responsabilités » que peuvent assumer des agents moraux. Comme je l'ai mentionné, être citoyen c'est jouir d'un statut légal, donc de certaines protections contre l'interférence arbitraire de d'autres agents dans la conduite de sa vie. Être citoyen, à moins d'en rejeter toute interprétation libérale, c'est jouir d'une certaine *latitude* dans la poursuite et la réalisation de projets. D'une certaine façon, il est relativement aisé d'être citoyen. Dans ce cas, cela n'annonce alors rien de bon pour les défenseurs de la RSE, et ceux-ci devraient même être sceptiques à l'endroit de l'idée selon laquelle il faut comprendre les entreprises sous le prisme de la citoyenneté³²⁵.

Ces quelques remarques sceptiques ne visent pas (du moins, ne conduisent pas nécessairement) à justifier un rejet de la thèse morale de la RSE. Elles visent simplement à soulever la question suivante : avons-nous vraiment besoin du vocabulaire de la citoyenneté pour soutenir cette thèse? Il est fort probable que la réponse soit négative. Il semble que le concept de citoyenneté ne soit pas *nécessaire* ni même utile pour défendre la thèse morale de la RSE. Il est peut-être même préférable d'insister sur les fonctions bien précises des entreprises en tant qu'institutions fondamentales des économies capitalistes, plutôt que sur la notion vague de « citoyenneté des entreprises ».

³²⁵ Voir Néron et Norman (2008A).

Des effets pervers?

Il y a donc certains obstacles difficiles à surmonter pour les défenseurs de la notion de citoyenneté des entreprises comme outil conceptuel pour une évaluation normative des pratiques des entreprises. À la lumière des remarques critiques formulées précédemment, je crois qu'il est possible de soutenir les deux thèses suivantes. Premièrement, plusieurs éléments pertinents de la catégorie politique de la citoyenneté ne semblent pas s'appliquer adéquatement aux activités des entreprises. Deuxièmement, la mobilisation du concept de citoyenneté ne permet pas nécessairement de justifier des responsabilités sociales plus étendues pour les entreprises. Il ne semble pas y avoir de relation nécessaire entre CC et une conception forte de la RSE.

Si ces deux thèses s'avèrent justifiées, alors il semble légitime de jeter un regard sceptique à l'égard de l'idée de CC. Et si tel est le cas, il importe alors de se demander si l'adoption du langage de la CC (qui semble se généraliser) pourrait avoir des effets pervers ou négatifs. L'un des effets pervers envisageables est que, si j'ai raison et que la CC n'est pas nécessairement liée à la défense d'une version forte de la RSE, alors les partisans de celle-ci risquent de se priver de certains outils en focalisant sur la notion de citoyenneté. Pour le dire succinctement, les promoteurs d'un « agenda RSE » n'ont peut-être pas avantage, *politiquement*, à recourir au langage de l'entreprise citoyenne. Ils devront alors soit abandonner l'utilisation du langage de la CC, soit renforcer l'édifice conceptuel de celle-ci.

Un autre effet pervers envisageable est que les entreprises risquent de facilement s'autoproclamer « citoyens exemplaires », ce que plusieurs semblent faire déjà avec une certaine aisance. Cependant, pourrait-on me répliquer, n'est-ce pas là un problème auquel font face tous les « concepts directeurs » en éthique des affaires³²⁶? C'est peut-être le cas. Toutefois, il me semble tout de même que le modèle de la CC est particulièrement vulnérable au problème de l'auto-proclamation étant donné le caractère

³²⁶ Sur le caractère vague et évasif de différents langages normatifs pour évaluer le travail « social » des entreprises, voir Chris MacDonald et Wayne Norman (2004), notamment p. 256.

fondamentalement inclusif de l'idée de « citoyenneté ». En effet, la citoyenneté renvoie inévitablement à l'inclusion et à l'acceptation au sein d'une communauté. Être citoyen, c'est notamment être inclus dans une communauté, et ce, *sans être évalué et jugé* en fonction de critères précis ayant trait à sa « performance sociale ». Bref, à moins de souscrire à des versions plus ou moins excentriques du républicanisme centrées sur l'image du citoyen hyperactif, il est relativement facile d'être citoyen. Et il risque donc d'être excessivement facile de tomber sous la catégorie des « entreprises citoyennes ».

Il s'agit d'un problème important. Un concept normatif, pour être utile dans l'évaluation de certaines pratiques et institutions, devrait nous permettre *d'exclure* certaines pratiques et institutions. Dans ce cas, s'il est beaucoup trop inclusif, le concept de citoyenneté corporative ne remplit pas sa fonction, celle de servir de concept *normatif* (relativement exigeant) visant à évaluer de façon rigoureuse les activités des entreprises.

Acteurs économiques et citoyenneté dans un contexte de mondialisation

Jusqu'à présent, j'ai présenté et examiné le concept de CC tout en tentant de faire ressortir un certain nombre de problèmes liés à son utilisation. J'aimerais examiner, avant de conclure, une dernière interprétation plausible de la pertinence du langage de la citoyenneté pour penser les pratiques des entreprises. C'est que certains théoriciens ont adopté une voie quelque peu différente et cherchent à montrer toute la pertinence de la CC dans un contexte de mondialisation. Depuis les années 90, les entreprises multinationales ont pris de plus en plus d'importance, l'économie mondiale est en pleine mutation et il s'avère essentiel d'imaginer des cadres de régulation en ce qui concerne l'investissement, les marchés de capitaux, la compétition, les droits humains, les normes du travail, la propriété intellectuelle, l'environnement. Résumant leur conception de la CC, Wood et Logsdon soutiennent que :

« The realities of the global economy *demand that business and societies move toward a new and widespread set of expectations* regarding global business citizenship. Above all, these expectations are concerned with

supporting the conditions necessary for the universal exercise of human rights. »³²⁷

Les « réalités de l'économie globale » dont parlent les deux auteures constituent un défi pour notre compréhension des responsabilités des acteurs économiques. J'ai amplement insisté sur l'importance de la régulation dans la construction de marchés éthiques. Le fait d'évoluer dans un univers régulateur stable et efficace constitue un moteur remarquable de « responsabilité sociale ». À l'échelle internationale toutefois, deux types d'échecs régulateurs représentent un défi pour une approche centrée sur la régulation. Premièrement, étant donné l'absence de véritable appareil coercitif, la régulation à l'échelle internationale est beaucoup moins évoluée que celle qui s'est développée au cours des 150 dernières années dans de nombreux États nationaux. Bien sûr, on ne peut parler d'une absence totale de régulation, puisqu'il y a une foule de mécanismes (prolifération des traités, rôle joué par les organisations internationales comme l'OMC, l'OMT, le WEF, etc.) qui viennent contraindre en partie les activités des entreprises multinationales. Encore, les « concepts » et « agendas » promus par des organisations internationales (comme par le biais du Global Compact onusien) sont moins contraignants, mais jouent néanmoins un rôle dans l'orientation des pratiques des acteurs économiques. Il serait donc plus adéquat de plutôt parler d'un *déficit* de régulation à l'échelle internationale. Deuxièmement, il y a de profondes asymétries entre les États concernant leur capacité même à contraindre le travail des acteurs économiques. Certains États « instables » et institutionnellement fragiles peinent tout simplement à instaurer une régulation gouvernementale efficace³²⁸.

Quel est donc le rôle des entreprises ces « nouvelles réalités de l'économie mondiale » et étant donné ces deux types d'échecs régulateurs? Fournir des outils pour répondre à cette question est sans doute l'un des défis majeurs que doit tenter de relever une théorie normative des pratiques du commerce. Matten et Crane, dans plusieurs articles, font remarquer que les théoriciens de la CC ont associé celle-ci avec les

³²⁷ Wood et Logsdon, « Theorizing Business Citizenship », (2001), p. 97. C'est moi qui met l'emphase.

³²⁸ Voir la contribution de Nien-hê Hsieh (2004).

activités philanthropiques des entreprises ou encore à la RSE, mais ils ont négligé le fait que les grandes entreprises sont de plus en plus appelées à assurer le respect des droits civils, sociaux et politiques dans certains pays instables. Ils ont en fait négligé le rôle que les entreprises multinationales jouent aux côtés des gouvernements dans de nombreux pays en développement. Selon ces auteurs, il faut prendre en compte le fait que les grandes multinationales sont de plus en plus appelées à se porter garantes des droits des citoyens lorsque les gouvernements échouent à le faire. Dans cette optique, l'entreprise accapare une partie du rôle qui était habituellement réservé, à l'intérieur du paradigme libéral, à l'État.³²⁹ Les entreprises ne sont plus simplement des « citoyens » mais agissent comme des institutions assurant le respect des droits des citoyens. Elles agissent, à côté des États, comme « moteurs institutionnels » de la citoyenneté.

Cela nous conduit à une tout autre interprétation de la « citoyenneté » des entreprises. Il faut en noter l'aspect radical qui est quelque peu masqué par l'utilisation de la notion de citoyenneté. J'ai déjà mentionné qu'il est clair que les entreprises sont d'une certaine façon des « moteurs institutionnels » de la citoyenneté, ne serait-ce qu'en tant qu'acteur du marché, puisqu'elle contribue à produire des biens de citoyenneté en contribuant au bien-être matériel des citoyens. Il ne s'agit pas d'une thèse très radicale. Mais ce que Crane et Matten ont en tête, c'est l'idée selon laquelle les entreprises devraient jouer un rôle de plus en plus analogue aux États. Cela est beaucoup plus radical. Les entreprises sont alors conçues, non pas comme des « citoyens » mais plutôt, pour reprendre les termes d'Andrew Kuper, comme des « agents de gouvernance » aptes à gérer, les problèmes de justice sociale, de respects de droits humains et de développement social³³⁰. Cette manière de voir les choses cadre d'ailleurs assez bien dans les discussions académiques récentes concernant les « États instables » (*weak states*) dont les structures institutionnelles sont relativement fragiles. Dans de telles situations, certains théoriciens croient que d'autres acteurs non étatiques, comme les

³²⁹ Voir Blowfield et Frynas (2005). Matten, Crane et Chapple (2003), p. 116-117 Matten et Chapple (2002), p. 129-131.

³³⁰ Voir Andrew Kuper (2005).

entreprises multinationales, peuvent (et doivent?) prendre la relève et contribuer à la satisfaction des droits humains lorsque les États échouent à le faire³³¹.

L'attribution de ce nouveau rôle « d'agent de gouvernance » pour les entreprises constitue tout un défi théorique. Alors que Kuper semble s'en réjouir à condition de modifier adéquatement les structures de représentation et d'imputabilité, d'autres s'en inquiètent³³². En effet, ce rôle d'agent de gouvernance ou d'agent de développement peut s'avérer problématique puisque les entreprises ne sont pas imputables vis-à-vis de l'ensemble des citoyens de la même façon que les gouvernements le sont à travers les processus électoraux. Par ailleurs, l'attribution de telles responsabilités aux entreprises ne doit pas se faire en escamotant une réflexion rigoureuse sur les fonctions, capacités et modes d'organisations des institutions que sont les entreprises. Celles-ci ont des fonctions particulières qui les distinguent d'autres types d'acteurs comme les États. Sont-elles aptes à gérer adéquatement ces problèmes de justice sociale et de droits de l'homme? S'agit-il d'une mécompréhension des différentes fonctions que remplissent différentes institutions? Les États ne sont-ils pas les formes d'organisations les plus aptes à gérer les problèmes de justice sociale et de défaillances des marchés et à assurer le respect des droits humains?

C'est exactement ce type de doutes qu'exprimait, dans un dossier sur l'entreprise responsable, *The Economist* :

« The proper guardians of the public interest are governments, which are accountable to all citizens. It is the job of elected politicians to set goals for regulators, to deal with externalities, to mediate among different interests, to attend to demand of social justice, to provide public goods and collect the taxes to pay for them, to establish collective priorities where that is necessary and appropriate, and to organize resources accordingly. The proper business of business is business. No apology required. »³³³

³³¹ Voir notamment Kuper (2005) O'Neill (2005). O'Neill range de telles activités sociales des entreprises dans la catégories « d'agents de justice ».

³³² Voir Crane et al. (2003) et Kuper (2005), p. 161-165 et pp.177-186.

³³³ *The Economist* (2005), p. 22.

La formule est élégante et provocatrice, mais on peut y déceler une thèse philosophiquement très importante : les entreprises et les gouvernements sont des « agents de gouvernance » très différents qui remplissent des fonctions bien différentes. Leurs responsabilités sont donc très différentes.

C'est pourquoi il s'agit peut-être d'une erreur de penser ce nouveau rôle « d'agents de gouvernance » sous l'angle de la citoyenneté. Car ce qui est proposé ici est de penser le rôle de l'entreprise d'une manière analogue à celle des gouvernements. Dans les États institutionnellement fragiles, les entreprises devraient pouvoir prendre la relève et assumer des tâches que les gouvernements centraux ou locaux n'arrivent pas à assumer. Or, il ne s'agit manifestement pas d'une tâche qui est habituellement attribuée aux citoyens. Cela ressemble non pas à la *pratique* de la citoyenneté mais plutôt, comme le notent Moon, Matten et Crane, à l'*administration* de la citoyenneté. Le rôle des firmes comme « agents de gouvernance » réfère donc à un ensemble de tâches qui ne sont probablement pas thématiques adéquatement avec le langage de la citoyenneté.

Ce qu'il faut noter est que d'un côté, il est vrai que les entreprises multinationales, lorsqu'elles opérationnalisent leurs activités dans un pays en développement, deviennent en quelque sorte membres de la communauté politique dans laquelle leurs activités s'insèrent. Mais d'un autre côté, il n'en demeure pas moins qu'elles représentent un type bien particulier de membres de la communauté. Tout d'abord, elles ne sont pas des membres égaux et à part entière. Ensuite, elles sont souvent des partenaires bien particuliers des gouvernements en place. Elles peuvent fournir certaines ressources financières ou organisationnelles. Elles peuvent avoir une influence non négligeable sur ceux-ci et doivent parfois négocier difficilement leur place dans cette communauté d'accueil.

Dans un certain sens, il vaudrait peut-être la peine de penser l'insertion des multinationales, non pas en s'inspirant principalement de « l'éthique de la citoyenneté » mais peut-être à partir de « l'éthique de la diplomatie ». Les États déploient des ressources considérables dans leurs relations diplomatiques avec les États étrangers, y

compris les États en développement ou institutionnellement fragiles. Et le déploiement d'un tel appareil diplomatique dans les États en développement fait surgir un certain nombre d'enjeux normatifs qui ne sont pas sans rappeler ceux entourant le « déploiement » des multinationales. Tout comme celles-ci, les États étrangers peuvent acquérir une influence considérable sur les gouvernements locaux tout en n'étant pas imputables de la même façon envers les citoyens, par le processus électoral. Tout comme les entreprises, ils peuvent, par leurs opérations de relations publiques, influencer l'opinion publique (domestique ou international) et ce faisant, attirer l'attention sur certains enjeux, favoriser un redéploiement de certaines ressources économiques, politiques ou encore militaires. Et comme les entreprises, leur influence peut être parfois perçue comme une force positive ou d'autres fois comme une intolérable ingérence dans les affaires d'une communauté politique souveraine.

Il est aussi intéressant de noter qu'un élément central de l'éthique des relations diplomatiques est l'importance morale accordée à la réputation. Sur la scène diplomatique internationale, la principale forme de reddition de comptes est réputationnelle³³⁴. Pour être efficaces, les États doivent œuvrer au sein de bons réseaux de coopération ou la réputation des différents acteurs joue un rôle clé. S'ils veulent conserver un certain capital de réputation, ceux-ci se doivent de se plier à certaines demandes, certaines exigences. Ils sont en somme amenés à rendre des comptes s'ils veulent conserver leur capital de réputation. « L'imputabilité réputationnelle », bien que plus faible que d'autres formes (électorale ou légale par exemple) d'imputabilité, est néanmoins significative dans les relations diplomatiques.

Or, l'imputabilité réputationnelle joue possiblement un rôle similaire dans la façon dont nous pouvons contrôler les pratiques des firmes multinationales dans des contextes où la régulation est moins contraignante. Les multinationales sont de plus en plus impliquées dans une « politique de reddition de comptes » dans laquelle la réputation joue un rôle clé. En fait, une bonne partie de ce que Vogel nomme la « régulation civile » se base sur ce type de mécanismes de reddition de comptes. Pour

³³⁴ Voir à propos de l'imputabilité réputationnelle les travaux de Keohane (2003).

être efficaces et prospérer, les firmes doivent s'insérer dans des réseaux complexes de collaborations entre acteurs étatiques, supraétatiques et non étatiques. Les ONG, usant à bon escient de l'espace public et du « marché de la vertu », peuvent forcer les entreprises multinationales, en particulier celles avec une forte image de marque, à se plier à certaines exigences ou redéfinir certaines de leurs pratiques. Ces collaborations peuvent s'avérer particulièrement significatives dans des États institutionnellement fragiles, ou d'autres mécanismes de reddition de compte faillissent à la tâche.

Or, il est justement permis de douter de la capacité d'une théorie de la citoyenneté économique à rendre compte adéquatement de telles considérations. Car l'imputabilité réputationnelle est étroitement liée à l'occupation d'un rôle clé dans nos systèmes politico-économiques : le représentant élu et siégeant au parlement, le journaliste du NY Times, les États dans le système international et le médecin sont soumis à ce type de mécanismes de reddition de comptes. Toutefois, dans l'occupation d'un rôle très général de citoyen, la réputation n'est pas moralement aussi significative dans la reddition de comptes.

Est-ce que tout cela implique le rejet d'une conception assez exigeante des obligations des entreprises multinationales dans un contexte où l'environnement régulateur l'est moins? Ce serait se méprendre sur le sens de mon propos que de répondre par l'affirmative. Il est probablement légitime d'avoir une conception assez exigeante des demandes que l'on peut formuler à l'égard des entreprises dans un tel contexte. On pourrait, comme le fait Nien-hê Hsieh, soutenir que les multinationales ont une obligation d'assistance envers les populations des États les plus défavorisés dans lesquels s'insèrent leurs activités ou encore une obligation de promouvoir des institutions démocratiques³³⁵. On pourrait aussi défendre la participation formelle accrue des entreprises au processus de « gouvernance mondiale » que Kuper a en tête, ou les propositions de Crane et Matten sur le rôle des entreprises dans la satisfaction des droits de l'homme. Je ne cherche pas ici à balayer du revers de la main ces propositions. Mon propos consiste à dire que la métaphore de la citoyenneté n'est peut-être pas adéquate

³³⁵ Hsieh (2004).

comme langage normatif pour les formuler, justifier et défendre. C'est pourquoi je suggère qu'il serait possiblement fertile de penser ce type de problèmes à partir de la lentille de « l'éthique diplomatique » plutôt qu'à partir de celle de l'éthique de la citoyenneté.

De nouvelles avenues : le besoin d'une théorie de la firme comme acteur politique

Malgré mes remarques sceptiques, cette discussion des thèses de Crane et Matten et celles Kuper risque de s'avérer fructueuse puisqu'elle pointe dans certaines directions intéressantes. Sous plusieurs angles, l'idée de CC semble hautement problématique. Comme j'ai tenté de le montrer, il s'agit probablement d'une erreur de penser que la CC représente un outil conceptuel utile dans la défense d'une conception forte de la RSE. Or, il s'agit justement d'une erreur de vouloir faire de la citoyenneté économique un concept « englobant » permettant de repenser complètement l'ensemble des rôles et responsabilités de la firme dans nos sociétés. La « citoyenneté » de la firme concerne peut-être simplement une partie des activités de celle-ci, ou certains aspects de son travail.

Prenons quelques exemples, d'activités « vertueuses » qui pourraient être pertinentes pour l'évaluation de l'entreprise comme « bon citoyen ».

- 1) La manière dont elle obéit aux lois et respecte les régulations en place, incluant le paiement d'une juste part de taxes;
- 2) Sa contribution à la communauté par le biais de donations charitables;
- 3) La façon dont elles contribuent à la vie des communautés locales par ses opérations (par exemple, par la mise en place de politiques visant à réduire ses émissions de gaz)
- 4) La façon dont l'entreprise remplit les exigences liées à certaines « vertus économiques ».

- 5) La manière dont elle s'implique elle-même dans le processus politique (par exemple en promouvant la mise en place de certaines réglementations ou d'autorégulations à l'échelle de l'industrie)³³⁶.

Évidemment, (1) est crucial pour toute évaluation normative du travail des entreprises. Le langage de la citoyenneté devrait nous rappeler l'importance de respecter la loi, dans sa lettre et dans son esprit. En fait, il s'agit probablement d'une condition que doit *nécessairement* remplir tout acteur économique pour être qualifié de « responsable » ou « citoyen ». L'une des pratiques des firmes ayant le plus d'effets déplorable est celle consistant à mettre en branle toutes sortes de mécanismes visant à se soustraire aux exigences du régime fiscal imposé par la communauté dans laquelle elles évoluent³³⁷. Des firmes comme Boeing, 3M, Exxon, Chevron et Haliburton déploient des efforts considérables afin de se soustraire au paiement de certaines taxes³³⁸. Selon un rapport Henderson Global Investors, un nombre très limité d'entreprises fait mention de cette dimension dans leur rapport de responsabilité sociale alors que certaines entreprises voient même une tension entre le paiement d'une juste part de taxes et la responsabilité sociale. Qui plus est, très peu d'activistes ont concentré leurs activités sur la surveillance de telles pratiques fiscales³³⁹.

Malheureusement, les théoriciens qui se sont engagés dans l'élaboration de la théorie de la CC ne s'y sont que très peu attardés. Ils ont au contraire préjugé que la contribution d'une telle théorie devait être dans sa façon de penser les obligations des entreprises au-delà du *simple* respect des lois et de l'environnement réglementatif en général.

Par ailleurs, (2) est presque toujours mentionné comme faisant partie des activités d'une entreprise citoyenne. On présuppose d'ailleurs bien souvent que les entreprises citoyennes doivent donner de l'argent à des organismes caritatifs. L'aspect (3), la façon dont les entreprises peuvent modifier leurs opérations de façon à contribuer

³³⁶ Voir à ce propos Néron et Norman (2008A).

³³⁷ Voir à ce propos l'article de Houlde (2004) dans le *Financial Times*, dans lequel l'auteur déplore la négligence de cet aspect dans les discours de la RSE.

³³⁸ Sikka (2003).

³³⁹ Henderson Global Investors (2005), p.12.

au bien commun ou au bien-être des communautés locales, semble être pour la plupart des auteurs à la base de l'idée de citoyenneté d'entreprise. Si une entreprise décide de mieux gérer certaines de ses externalités négatives, comme la pollution, de façon à les « internaliser », il semble qu'il s'agisse d'un exemple de bonne citoyenneté. Il ne devra donc pas être surprenant que la plupart des théoriciens de la citoyenneté d'entreprise aient tenté de faire un lien étroit en la CC et l'agenda de la RSE.

D'autre part, il est peut-être utile de parler de certaines « vertus économiques », bien qu'on puisse douter de l'utilité du langage de la citoyenneté pour les conceptualiser. À l'opposé, à l'exception des thèses de Moon, Matten et Crane que je viens d'examiner, on a accordé beaucoup moins d'importance à (5). Si la théorie de la citoyenneté corporative a accordé beaucoup d'importance à (3), elle a manifestement négligé (5). Je crois qu'il s'agit de l'erreur principale des partisans de la CC, puisque la façon dont les agents sont impliqués dans les processus et institutions politiques est peut-être l'élément clé de la citoyenneté. Ainsi, le langage de la citoyenneté devrait donc nous conduire, non pas à analyser en profondeur l'aspect (3), mais plutôt (5). Il devrait nous inciter à accorder plus d'importance à l'analyse normative des modes de participation des entreprises dans la sphère politique³⁴⁰.

Ainsi, on pourrait dire que l'analyse de ce champ théorique nous conduit à un résultat étonnant. Ses défenseurs ont vu dans le langage de la citoyenneté un outil théorique permettant de repenser *l'ensemble* des rôles et responsabilités des entreprises et de mettre de l'avant l'agenda de la RSE. Ils y ont vu la possibilité de défendre une conception très exigeante des responsabilités sociales des entreprises. Pourtant, le langage de la citoyenneté semble nous conduire à une conception des responsabilités des

³⁴⁰ C'est d'ailleurs ce que suggéraient Moon, Crane et Matten (2005) dans un récent article sur le sujet. Même si je crois qu'il s'agit effectivement d'une voie à suivre, j'aimerais toutefois mentionner qu'il faut émettre certaines bémols quant aux propos de Moon et al. Car si ceux-ci touchent la cible en attirant notre attention sur les modes de participation des grandes firmes dans les processus politiques, ils se m'éprennent également puisqu'ils semblent adhérer à un modèle « participatif ». C'est qu'ils semblent attribuer une certaine charge normative à l'idée de « participation » des entreprises. Cependant, j'ai déjà noté les faiblesses de tels modèles d'inspiration républicaine. Si nous voulons penser les rôles et responsabilités des entreprises dans leur implication dans la vie politique, il y a de bonnes raisons de douter d'un modèle de citoyenneté active.

entreprises centrée plutôt sur les obligations légales des entreprises ainsi que celles liées à leurs activités dans la sphère politique. Il s'agit possiblement, au-delà de certaines de ses faiblesses, du principal intérêt de l'introduction de l'idée de citoyenneté dans ces débats.

Conclusion : la difficile recherche d'un langage normatif

Mon objectif principal dans ce chapitre était d'examiner de manière critique l'une des façons de se représenter les rôles et responsabilités des entreprises dans nos sociétés, celle qui s'articule autour de la notion de « citoyenneté d'entreprise ». Avons-nous de bonnes raisons de croire que, dans nos sociétés, le statut des entreprises, comme « personnes morales », a subi des mutations telles qu'il doive maintenant être compris à travers le prisme de la citoyenneté? Ne serait-il pas fructueux de penser les responsabilités des acteurs du marché en y intégrant le langage de la citoyenneté? Je crois avoir montré que cela peut sembler une perspective séduisante à première vue, mais une analyse plus poussée montre que la théorie de la citoyenneté corporative, telle que développée *actuellement*, risque en fait de brouiller notre analyse normative des pratiques et institutions du monde des affaires. Tout au long de ce chapitre, j'ai donc tenté, en recourant aux théories de la citoyenneté développées par les philosophes politiques au cours des 20 dernières années, de faire ressortir certaines difficultés auxquelles fait face le modèle de la CC.

Pour le dire de façon quelque peu polémique, je dirais que dans le meilleur des cas, on peut en retenir que, puisque plusieurs éléments pertinents de la notion de citoyenneté ne semblent pas s'appliquer à l'entreprise, la notion de CC n'apporte aucun éclairage nouveau à d'autres théories comme celle de la RSE. Les partisans de la CC donneront alors l'impression qu'il ne s'agit là que d'un simple outil rhétorique pour défendre la RSE. Dans le pire des cas, et je crois avoir montré que cela était une option plausible, la défense de la CC risque de n'apporter aucun support théorique à la doctrine de la RSE.

Il y a donc de bonnes raisons, malgré son adoption enthousiaste par plusieurs, de considérer avec une certaine méfiance le discours (théorique et politique) voulant que la firme contemporaine doive maintenant se bâtir sur le modèle de la citoyenneté corporative. Il y a en fait de bonnes raisons de résister à la tentation républicaine de fonder une théorie normative de l'économie politique sur l'idée de citoyenneté. Évidemment, celle-ci est extrêmement attirante. Il est très tentant de vouloir injecter un peu plus de citoyenneté dans la sphère économique. Je crois cependant que nous devons y résister. L'importation du vocabulaire de la citoyenneté, j'espère l'avoir montré, risque fort d'embrouiller notre vue sur les grands enjeux normatifs de l'économie politique, notamment en ce qui concerne les rôles et responsabilités des firmes. En fin de compte, le « chemin vers la citoyenneté corporative », qu'ont tenté de paver Kofi Annan et l'ONU, semble parsemé d'embûches.

Quelles leçons peut-on tirer de cette analyse critique de la notion de citoyenneté économique? J'aimerais en mentionner deux. Premièrement, je crois que cette analyse sceptique peut nous donner une idée des difficultés liées aux diverses tentatives de proposer de nouveaux langages normatifs ou de nouveaux cadres conceptuels pour penser les pratiques et institutions du commerce. L'analyse tout juste esquissée montre à quel point l'anarchie conceptuelle qui caractérise actuellement le domaine de l'analyse des pratiques et institutions du monde des affaires peut avoir des effets pervers. De nouveaux langages normatifs apparaissent constamment, pourtant notre compréhension des enjeux semble encore brouillée.

Deuxièmement, la mobilisation du langage de la citoyenneté, avec toutes ses difficultés, me paraît emblématique de la tendance à considérer que l'objectif d'une bonne réflexion normative sur les pratiques d'affaires est d'introduire un peu de « moralité générale » dans une sphère *spécifique* d'activité, le monde du commerce. C'est ce qui conduit plusieurs théoriciens de l'éthique des affaires, comme le note à plusieurs reprises Heath, à vouloir formuler un cadre normatif qui soit uniforme et par le fait même trop peu sensible à l'importance de la moralité de rôles et des différentes

relations unissant les acteurs du monde économique. Or, le vocabulaire très général de la citoyenneté ne nous offre que très peu de ressources pour mettre de côté ce désir d'uniformité et pour penser cette complexe division institutionnelle du travail. C'est pourquoi il est séduisant, mais en fin de compte risqué, de penser que nous devrions « injecter » un peu de citoyenneté dans la vie économique.

Cependant, malgré ces remarques plutôt sceptiques, j'ai suggéré que cette critique du discours de la citoyenneté d'entreprise pouvait nous conduire vers d'autres pistes de recherches pertinentes. Une de ces pistes est manifestement la suivante : l'élaboration d'un cadre théorique robuste pour l'analyse normative des modes de participation des entreprises dans la sphère politique. Cependant, cette piste de recherches : 1) semble assez éloignée de la façon dont se construit *actuellement* la théorie de la citoyenneté d'entreprises (qui consiste bien souvent en une simple réaffirmation de la RSE); 2) tend à être somme toute assez négligée en général dans la théorie normative du commerce, principalement centrée sur la théorie des parties prenantes et la RSE. Il y a toutefois un besoin pour une réflexion normative sur les pratiques et activités politiques des entreprises. Une telle réflexion sera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 5

La firme comme acteur politique: Éthique et activités politiques des acteurs du marché

« I can do more for General Electrics by spending more time in Washington and assisting in the development of responsible tax policy rather than I can by staying home and pricing refrigerators »

-Reginald Jones, ancien PDG de General Electrics, Cité dans Birnbaum, (1993)

Introduction

Au dernier chapitre, j'ai tenté de montrer que la tentative de penser les responsabilités des entreprises à la lumière du langage de la citoyenneté faisait face à d'importantes difficultés. J'ai soutenu que la mobilisation de ce langage normatif est hautement problématique, *dans sa forme actuelle* puisqu'il ne semble être qu'une simple réaffirmation de la RSE ou de la théorie des parties prenantes, le langage de la citoyenneté ne servant ici qu'à ajouter qu'un certain poids normatif aux thèses défendues par les partisans de ces approches.

Le résultat? Étonnamment, la tentative de mobiliser le langage de la citoyenneté pour une analyse normative des institutions du commerce n'a pas mené, à quelques exceptions près, à l'élaboration d'une réflexion sérieuse sur l'entreprise comme *acteur politique*. Pourtant, on peut soutenir sans exagérer qu'il s'agit d'une dimension centrale de ce nous entendons habituellement par l'idée de « citoyenneté ». Cette négligence

s'explique sans doute par le fait que la plupart des théoriciens ont voulu faire de la « bonne citoyenneté » une métaphore pour l'ensemble des pratiques et institutions plutôt que, comme je propose de le faire, d'en limiter la portée à certains types de relations de la firme avec d'autres acteurs. Car la catégorie de la citoyenneté nous permet de décrire une des multiples facettes des agents moraux, c'est-à-dire leur rôle au sein de la sphère politique. Nous devrions en faire de même avec les firmes. La meilleure façon de prendre au sérieux l'idée de « citoyenneté » de la firme est en construisant les bases d'une théorie normative des activités politiques des entreprises, tout en prenant à la fois nos distances par rapport au discours sur la citoyenneté d'entreprise, telle que développée *actuellement* dans la littérature en éthique des affaires.

Dans ce chapitre, j'espère fournir des repères pour jeter les bases d'une telle théorie normative. Il s'agit donc de clarifier le type de repères normatifs pouvant servir à évaluer les activités de la firme lorsque celle-ci fait son « entrée » dans l'arène politique. Me basant toujours sur l'approche « politique » centrée sur la construction de marchés éthiques, je défends une thèse générale et une thèse plus spécifique. Tout d'abord, de manière plus générale, je défends l'idée selon laquelle il pourrait bien s'agir de l'aspect central d'une théorie des responsabilités « sociales » des entreprises. Les théories en éthique des affaires ont cependant largement échoué à prendre la mesure de l'importance des « responsabilités politiques » et à nous fournir des outils pour penser celles-ci. Ensuite, de manière plus spécifique, je propose trois thèses normatives qui me semblent découler d'une telle approche et qui devraient nous guider pour délimiter les contours normatifs du rôle politique de l'entreprise.

Cela dit, il est important de mentionner que mon analyse ne se basera pas entièrement sur le langage de la citoyenneté. Il est possible, même souhaitable, de tenter de thématiser le rôle de l'entreprise comme acteur politique sans recourir *uniquement* au langage de la citoyenneté. D'une certaine façon, on pourrait dire que le langage de la citoyenneté nous conduit à une telle investigation, mais il n'est sans doute pas le seul que nous devrions utiliser.

Entreprises et pouvoir politique

Le pouvoir politique des entreprises est bien souvent la source de craintes de la part des citoyens des sociétés avec une économie de marché avancée. La place qu'occupent les entreprises dans le monde contemporain est souvent représentée comme un symbole de ce qui ne tourne pas rond avec les démocraties contemporaines. À ce sujet, il est intéressant de noter le langage utilisé par les critiques les plus virulents de l'entreprise capitaliste. Alors que le célèbre documentaire *The Corporation* compare l'entreprise à un « psychopathe » et que le théoricien du droit Lawrence Mitchell l'associait il y a quelques années à un « golem déchaîné », le philosophe politique Philip Selznick se demande quant à lui comment il serait possible de contrôler ces « énormes bêtes »³⁴¹. Si de tels procédés rhétoriques ne sont pas nouveaux (Maurice Wormser publiait en 1931 un livre intitulé *Frankenstein Incorporated*), ils montrent bien la façon dont beaucoup de citoyens perçoivent « l'emprise » des entreprises sur la vie dans la cité.³⁴²

Une telle attitude est loin d'être nouvelle. La méfiance, bien souvent très exacerbée, à l'endroit de la firme capitaliste (notamment la multinationale) réussit habituellement à se faire une place de choix dans les discours politiques de différentes époques. Et elle n'est pas l'apanage d'un seul discours politique. Une bonne partie de la gauche contemporaine concentre ses énergies sur la critique de la grande entreprise, tout comme le faisaient les conservateurs de l'Angleterre du début du siècle. J.A. Hobson et Lénine ont habilement utilisé cette méfiance dans leur construction d'une théorie de l'impérialisme. Aujourd'hui, Pat Buchanan fait de même sur les ondes de la télévision américaine pour promouvoir son « patriotisme économique »³⁴³.

³⁴¹ Voir Bakan (2004); Mitchell., (2001); Selznick (2002).

³⁴² Barry Mitnick (1993).

³⁴³ Pour un bon résumé de ces différentes manifestations de la crainte des multinationales, voir Micklethwait et Wooldridge (2003).

Néanmoins, il importe, au-delà des images, de clarifier les configurations du pouvoir politique des entreprises. Quelles formes prennent les activités politiques des entreprises? Comment se déploie le pouvoir politique des firmes dans le capitalisme contemporain?

Bien entendu, la question du pouvoir politique des firmes est à situer notamment dans le contexte des débats sur la mondialisation et son impact, entre autres, sur l'État politique moderne. Dans les discours les plus sceptiques par rapport à la mondialisation, on trouve bien souvent un certain pessimisme en ce qui concerne la place des grandes firmes dans la construction des nouvelles configurations des pouvoirs politiques et économiques à l'échelle internationale. Des auteurs très influents dans la théorie politique contemporaine, comme David Held et Daniele Archibugi ont abondamment insisté sur l'émergence de ces « nouveaux acteurs privés » pour justifier des mécanismes de gouvernances politiques à l'échelle mondiale. Pour certains, l'entreprise est même en train de s'approprier peu à peu certaines des prérogatives de l'État moderne. Selon ce récit de la mondialisation, l'entreprise voguerait désormais sur les eaux transnationales en échappant au contrôle des communautés politiques souveraines, dictant désormais aux États les lignes de conduite à suivre. Les plus farouches défenseurs ce type de lecture de la mondialisation se plaisent à rappeler que, selon l'*Institute for Policy Studies* de Washington, parmi les 100 entités économiques les plus importantes de la planète, seulement 49 sont des pays alors que maintenant 51 sont des entreprises³⁴⁴.

Ici, deux remarques s'imposent. Premièrement, la richesse n'est pas nécessairement équivalente au pouvoir politique. Adam Smith l'avait très bien mis en lumière dans son *Richesses des nations*. Il y a peu de pouvoir comparable à celui de lever des taxes. Wal-Mart n'a pas de pouvoir coercitif comparable à l'État politique moderne. Il n'a pas le pouvoir de récolter des taxes, d'emprisonner des citoyens ou

³⁴⁴ Pour cette évaluation, on consultera le rapport de Sarah Anderson et John Cavanagh (2000). Une autre thèse consiste tout simplement à dire que s'il n'y a pas de remplacement de l'État par la grande entreprise, il y a tout de même une forme d'emprise de la seconde sur la première. Ou plutôt qu'il y a une forme d'incompatibilité entre la présence d'immenses firmes et l'exercice de la démocratie. C'est ce qu'on pourrait appeler la « thèse de l'incompatibilité ». C'était la thèse « sceptique » de Charles Linblau au début des années 80. Celui-ci soutenait que l'entreprise capitaliste moderne ne semble pas cadrer tellement bien dans le « paysage » démocratique. En fait, selon Lindlaum, elle ne cadre pas du tout.

encore mettre en place une armée. Toute tentative de comprendre et évaluer le travail politique des entreprises qui échoue à prendre au sérieux cette distinction ne pourra qu'être confuse. Deuxièmement, les thèses les plus pessimistes présupposent bien souvent une vision quelque peu idyllique du passé. Elles semblent en effet tenir pour acquis une nécessaire *détérioration* des relations entre les entreprises et les États. Or, cela semble douteux, à tout le moins contestable. Il est loin d'être évident que les firmes contemporaines jouissent d'un pouvoir politique gargantuesque en comparaison aux premiers géants de la modernité capitaliste comme l'East India Company ou autre³⁴⁵.

Bien sûr, ces remarques sceptiques à l'endroit de thèses « pessimistes » ne doivent pas nous empêcher de prendre acte du fait que les entreprises ont bel et bien un effet politique. Si la question de savoir « Qui doit faire quoi pour qui ? » est à la base de la vie politique, alors le monde des affaires peut aisément se qualifier comme acteur politique d'importance. Il y a en effet plusieurs façons pour le monde des affaires d'influencer le monde politique. L'une d'entre elles peut être qualifiée de « structurelle », c'est-à-dire qu'étant donnée la place centrale que le monde des affaires occupe dans les sociétés contemporaines, ses demandes pèsent toujours lourd dans le processus politique. C'est qu'elles fournissent les biens et services que veulent les citoyens d'un État en plus de jouer un rôle significatif dans la sécurité économique de ceux-ci en fournissant des emplois et certains autres biens (comme des assurances en soins de santé). Les entreprises sont évidemment de puissants moteurs de création de la richesse, mais elles possèdent en plus un certain nombre d'informations privées (notamment sur les préférences des individus) cruciales au bon fonctionnement d'importantes institutions comme les marchés, donc cruciales pour l'allocation efficiente des ressources d'une société. Bref, *sans même le vouloir*, les entreprises représentent des acteurs politiques de taille.

C'est ce que l'on pourrait au fond considérer comme une façon de comprendre l'entreprise comme acteur politique inspirée de la théorie des parties prenantes. Selon cette façon de voir les choses, l'entreprise peut être comprise comme un acteur *politique*

³⁴⁵ Je m'inspire ici des remarques incisives de Micklethwait, John et Adrian Wooldridge, (2003).

au sens où elle n'est pas simplement une « association privée » ou une simple agrégation des intérêts de quelques individus, mais bien une « institution sociale » dont les activités ont un impact sur l'ensemble de la société et non pas simplement sur ses actionnaires ou quelques groupes clés de la firme³⁴⁶. C'est d'ailleurs cette intuition que tente de thématiser la théorie des parties prenantes en attirant notre attention sur la pluralité des groupes et acteurs qui sont touchés ou affectés par les activités de l'institution de la firme. Dans cette optique, on pourrait dire que la firme est inévitablement un acteur politique majeur en raison de ses *effets distributifs* sur l'ensemble de la société.

D'autres fois cependant, le travail politique des entreprises est plus direct et plus ciblé, notamment par l'entremise de toute une gamme de stratégies visant à influencer, modeler ou reconfigurer les processus de prises de décisions collective d'une communauté donnée. Cette fois-ci, la firme est un acteur politique puisqu'elle intervient intentionnellement dans les affaires des gouvernements et le processus de formations et révisions des politiques publiques, le tout en espérant tirer certains avantages (et ce même si les effets positifs sur la rentabilité sont loin d'être évidents)³⁴⁷.

C'est pourquoi on trouve dans la littérature sur les activités politiques des entreprises, alimentée principalement par les politologues, une distinction entre l'*interférence intentionnelle*, pour référer aux groupes d'intérêts et lobbies qui promeuvent les intérêts des entreprises auprès des gouvernements, et l'*influence non intentionnelle*, pour désigner l'impact structurel du monde des affaires sur le monde politique³⁴⁸.

Une lecture attentive de la littérature en éthique des affaires suggère une certaine négligence de ces différentes façons dont la firme représente un acteur politique. Bien sûr, on y trouvera des remarques sur les gouvernements et autres acteurs impliqués dans

³⁴⁶ Buchholz et Rosenthal (2002).

³⁴⁷ Voir Hansen, Mitchell et Drope (2004) qui se penchent sur l'activité politique des firmes mais aussi l'*inactivité* politique de certaines firmes.

³⁴⁸ Berhagen et Bräuninger (2005) p. 43. Il est à noter que ces deux auteurs utilisent le terme « domination non intentionnelle ». Je crois qu'étant donné sa charge normative, il est préférable de ne pas utiliser le terme « domination » dès le début de notre analyse.

le processus de construction des politiques publiques comme étant des acteurs qui doivent être pris en considération dans l'évaluation éthique de la conduite des affaires. « Gouvernements » locaux et nationaux ainsi que « groupes de la société civile » sont bien souvent inclus dans la liste des parties prenantes. Mais on trouvera peu de tentatives de nous fournir des outils pour répondre aux questions portant sur la légitimité (ou non) des pratiques de lobbying, sur le caractère permmissible (ou non) du financement de partis politiques, sur les prises de positions politiques des firmes, etc. Comme le notent Crane et Matten, les théoriciens de l'éthique ont été très réticents à l'idée de traiter la firme comme *acteur politique*³⁴⁹.

On pourrait faire remarquer que les théoriciens de l'éthique des affaires ont amplement discuté ce que j'ai appelé la conception « parties prenantes » de l'entreprise comme acteur politique, et donc l'influence non-intentionnelle ou structurelle de celle-ci. Au fond, les partisans d'une conception assez exigeante des responsabilités sociales et environnementales des entreprises reconnaissent, implicite ou explicitement, la nature politique de l'entreprise en ce sens. Ils ont toutefois porté un peu moins d'attention à la deuxième façon de concevoir le travail politique des firmes, l'interférence intentionnelle.

Une conception politique des responsabilités des firmes?

Pourquoi une telle négligence devrait-elle être regrettable? Pourquoi devrions-nous prendre au sérieux, comme je le suggère, l'analyse des activités politiques dans la conceptualisation des responsabilités sociales de l'entreprise? La première chose à noter est le rôle clé que joue la régulation gouvernementale (et civile) dans la promotion de pratiques commerciales dites responsables. Comme je l'ai déjà montré au chapitre deux, la régulation gouvernementale a pour principal objectif de corriger les défaillances du marché qui constituent au fond « l'état de nature » des interactions fait à l'aide de ce

³⁴⁹ Voir l'article à paraître de Crane et Matten (2008). Voir aussi Néron et Norman (2008A, 2008B).

type de mécanisme. Le rôle crucial qu'elle joue dans la mise à l'écart de bon nombre de pratiques moralement douteuses ne devrait jamais être sous-estimé.

Dans ce cas, et c'est la deuxième chose à noter, il ne faudrait pas négliger l'impact que peuvent avoir à leur tour les firmes sur les gouvernements et donc sur les processus de construction et de révision des diverses régulations gouvernementales. J'ai déjà insisté à plusieurs reprises dans cette recherche sur l'importance de prendre en considération l'environnement régulateur dans lequel évoluent les firmes. Cette fois, il s'agit de prendre au sérieux la façon dont les entreprises peuvent agir sur cet environnement. L'analyse normative des pratiques des entreprises doit porter plus attention à l'environnement (notamment institutionnel) dans lequel évoluent les acteurs du marché. Elle demeura superficielle si elle ne va pas main dans la main avec une analyse du type d'aménagement institutionnel dans lequel ces pratiques s'insèrent. C'est l'une des intuitions de base que j'ai tenté de thématiser dans cette recherche, notamment aux premier et deuxième chapitres. J'ajouterai toutefois qu'une telle approche théorique demeura incomplète si elle ne se penche pas sérieusement sur les différentes façons dont les firmes, comme acteurs politiques, peuvent à leur tour influencer cet environnement.

À ce sujet, il vaut la peine d'insister encore une fois sur la distinction entre les relations intrafirmes et extrafirmes. Celle-ci est importante pour Heath puisqu'elle lui permet de faire ressortir les différences fondamentales entre les premières, qui se font par le biais de *transactions administrées* et sont gouvernées par une logique coopérative, et les secondes, qui se font par le biais de transactions par le marché et sont gouvernées par une logique compétitive ou adversative. Selon Heath, rappelons-le, la négligence de cette distinction explique la tendance, qui caractérise selon lui la discipline de l'éthique des affaires, à formuler un code moral uniforme, suggérant ainsi que les mêmes standards, ou le même test moral, devraient pouvoir s'appliquer à l'ensemble des pratiques du commerce³⁵⁰. Or, nous dit Heath, il s'agit d'un objectif vain étant donné que les relations intrafirmes et extrafirmes sont de natures bien différentes. La

³⁵⁰ Heath (2006B).

reconnaissance du fait qu'il y a (et qu'il doit y avoir) une division complexe du travail moral est la meilleure façon d'être sensible à ces différences.

J'ai mentionné à quelques reprises l'importance de cette distinction de base proposée par Heath. Toutefois, il faut bien admettre que selon la description qu'en fait Heath, cette distinction incite à penser que les relations *extrafirmes* sont entièrement assimilables à des relations *interfirmes*. Ce qui n'est manifestement pas le cas et Heath en est sans doute bien conscient. Nous devons donc raffiner la distinction. Pour ce faire, il faut noter que les relations interfirmes ne constituent pas la totalité des relations que l'entreprise contemporaine entretient avec les groupes extérieurs à elle. Ce qui est important de remarquer ici est qu'une partie des relations extrafirmes ne sont pas interfirmes, mais se font plutôt avec les instances de régulations. Il faut également ajouter que certaines de ces relations sont « passives » alors que d'autres « actives ». Certaines sont « passives » au sens où la firme est en relations constantes avec les instances de régulation en se soumettant aux contraintes imposées par celles-ci. Bien sûr, il ne faudrait pas que la « passivité » porte à penser que celles-ci ne sont pas moralement significatives. La « simple » soumission, de la part des firmes, aux contraintes imposées par leur environnement régulateur est d'une importance non négligeable. Je parle de relations passives pour les distinguer de relations « actives » où cette fois la firme est en relation avec les instances de régulation en jouissant de la possibilité d'influencer et modeler le cadre régulateur qui est en place. Ce sont précisément les relations extrafirmes de ce type qui demandent à être examinées.

Il est d'ailleurs à noter l'importance de ce type de relations. L'impact qu'a une firme sur la construction des régulations gouvernementales peut être politiquement significatif et avoir des effets importants à long terme. Ceux-ci peuvent même s'avérer plus profonds que les activités mêmes de l'entreprise, dans la mesure où des modifications (même légères) dans la régulation affecteront tous les joueurs de l'industrie³⁵¹.

³⁵¹ Vogel, (2005), p.171. « A company's political activities typically have far broader social consequences than its own practices ».

Ainsi, étant donné le rôle clé que joue la régulation gouvernementale pour corriger les défaillances des marchés et la façon dont les entreprises peuvent elles-mêmes influencer cette régulation, il y a de bonnes raisons de croire que certaines des demandes les plus fondamentales que nous pouvons faire aux entreprises concernent leurs « responsabilités politiques », c'est-à-dire les responsabilités qu'elles doivent assumer dans leurs relations avec les gouvernements et instances de régulation. On peut penser que parmi les demandes qu'une société démocratique peut formuler à ces organisations économiques que l'on nomme « entreprises », celles concernant leur insertion au sein des institutions démocratiques, et leur manière d'interagir avec celles-ci, figurent sans doute parmi plus importantes. C'est ce vers quoi nous conduit, me semble-t-il, le modèle politique centré sur la construction de marchés éthiques.

Cela suggère une réorientation dans nos façons de penser l'entreprise « responsable ». *Si l'objectif de l'analyse normative des pratiques du commerce est de penser la construction de marchés éthiques et étant donné le rôle que la régulation gouvernementale joue dans un tel processus, alors cela devrait nous conduire à défendre une conception des responsabilités des entreprises centrées sur les conduites politiques des acteurs du marché.* Plutôt que de demander aux entreprises de mettre volontairement en place des politiques sociales et environnementales qui vont au-delà des standards imposés par la régulation, nous devrions peut-être évaluer la façon dont elles peuvent, par leurs activités politiques, contribuer à *élever* ou *diminuer* ces standards. C'est cette intuition qu'exprime Vogel dans son plus récent ouvrage lorsqu'il demande :

« If Home Depot wants to improve forestry practices, why not support legislation requiring all forest in the United States and Canada to be managed more responsibly? If Ikea wants to reduce the use of child labour in the production of rugs, why not propose an EU human rights label for this product? If Starbucks wants to improve conditions for coffee producers, why not support an international agreement to stabilize coffee prizes? If Ford wants to manufacture and market more fuel-efficient vehicles, why doesn't

it support public policies that would increase the market for these vehicles? »³⁵²

Pourtant, il s'agit d'un aspect du travail des entreprises qui tend à être négligé dans les discours sur la RSE. Si beaucoup de travaux ont été faits pour décrire et comprendre les activités politiques des entreprises dans des disciplines comme la science politique, l'administration publique et l'analyse des stratégies d'affaires, somme toute peu d'attention a été accordée aux questions concernant l'évaluation normative de celles-ci³⁵³. On a rarement tenté de fournir des outils pour comprendre la portée et les limites du rôle politique de la firme, du caractère permmissible ou non de certaines activités comme le lobbying et le financement de partis politiques. De même, les principaux ouvrages de références en éthique des affaires, comme le *A Companion to business ethics* ou le *Blackwell Guide to Business ethics*, ne font que des mentions superficielles aux activités politiques des entreprises³⁵⁴. Qui plus est, comme j'ai tenté de le montrer au chapitre précédent, la théorie de la citoyenneté a somme toute échoué à attirer adéquatement notre attention sur de tels enjeux normatifs³⁵⁵.

Ici, il importe de faire quelques remarques de précisions sur cette négligence. On pourrait me reprocher de sous-estimer l'ampleur de la littérature sur les activités politiques des entreprises. Il y aurait, selon cette objection, déjà beaucoup de travail fait sur la « firme comme acteur politique »³⁵⁶. Je ferai ici trois remarques clarificatrices. Premièrement, je ne cherche pas à nier le fait qu'il existe une telle littérature, au demeurant très éclairante. Provenant de diverses disciplines, elle nous renseigne sur les stratégies adoptées et les ressources déployées par les firmes pour tenter d'influencer le processus politique ainsi que ce qui les motive à le faire. Pensons ici notamment aux travaux de Mitnick ou Getz, ou à l'ouvrage d'Epstein, *The Corporation in American*

³⁵² Vogel (2005),

³⁵³ Mitnick (1993), p.22-23.

³⁵⁴ Frederick (2002) et Bowie (2002). Dans Bowie, on ne trouvera que quelques remarques de Newton sur les stratégies publicitaires agressives de l'industrie des biotechnologies visant à influencer le débat public sur les OGM. L'ouvrage de référence de Crane et Matten (2004) fait figure d'exception.

³⁵⁵ Il est à espérer que la parution récente d'un numéro spécial du *Business Ethics Quarterly* consacré aux enjeux entourant notre compréhension des discours politiques et commerciaux des entreprises contribue à attirer l'attention sur ces enjeux. Voir Ostas (2007); Meyer (2007); Nesteruk (2007)

³⁵⁶ Wood et Logsdon (2008).

*Politics*³⁵⁷. Deuxièmement, ce que je déplore surtout est le manque de travaux portant explicitement sur les enjeux normatifs de telles interventions politiques. Troisièmement et plus fondamentalement, ce que je cherche à faire ressortir est l'échec des théories classiques des responsabilités des entreprises à prendre véritablement la mesure de l'importance de la détermination des « responsabilités politiques ». Ma thèse est que ces approches classiques ont échoué à réaliser à quel point certaines des demandes les plus fondamentales que nous pouvons adresser aux entreprises concernent les comportements qu'elles adoptent dans la sphère politique et leurs relations avec les gouvernements.

À ce propos, je ferai remarquer qu'il n'est pas facile de cerner les raisons exactes qui pourraient expliquer cette lacune dans le monde de l'éthique des affaires et dans l'industrie de la RSE. Pour quelles raisons a-t-on accordé si peu d'attention au rôle proprement politique des entreprises dans la conceptualisation de l'idée d'entreprise responsable? Je me permettrai, pour conclure cette section, d'avancer quelques hypothèses pouvant possiblement expliquer cette lacune. Tout d'abord, je crois que celle-ci s'explique en partie par la négligence, dans les discours sur la RSE, vis-à-vis le rôle joué par l'environnement régulateur et par le fait même les obligations *légal*es des entreprises. On trouve par exemple dans les travaux classiques de Freeman, dont l'influence sur la littérature est loin d'être négligeable, une importante négligence du rôle de la régulation gouvernementale. Il n'est donc pas étonnant que Freeman ne se soucie que très peu du rôle que puissent jouer à leur tour les entreprises en influençant la réglementation³⁵⁸. J'ai tenté de mettre en lumière l'ampleur de cette négligence au chapitre deux ainsi qu'au chapitre trois. On pourrait assez aisément soutenir qu'un aspect central du rôle politique des entreprises concerne la façon dont celles-ci se soumettent ou non aux contraintes de leur environnement régulateur. Or, on tend habituellement à considérer que la réflexion normative devient justement intéressante une fois que les exigences posées par cet environnement régulateur sont respectées. Il ne devrait y avoir rien d'étonnant dans ce cas à ce que peu d'attention soit portée aux façons dont les entreprises peuvent tenter de modifier ce cadre législatif en influençant

³⁵⁷ Mitnick (1993A) (1993B); Getz (1997) et Epstein (1969).

³⁵⁸ Voir Freeman (2007).

le processus de construction des politiques publiques. Ainsi, non seulement le discours sur le « au-delà des lois » obscurcit-il tout un pan de ce que nous pouvons légitimement demander aux entreprises, comme j'ai tenté de le montrer au chapitre deux, mais elle permet également d'expliquer en partie le manque d'attention portée aux rôles et responsabilités de l'entreprise comme acteur politique.

Par ailleurs, il y a peut-être une autre raison pour laquelle les théoriciens de la RSE ont négligé les activités politiques des entreprises comme thème de recherche. C'est que ces théoriciens ont principalement cherché à savoir s'il était légitime, et dans quelles conditions, que des entreprises en viennent à sacrifier une certaine part de leurs profits ou à mettre de côté leurs responsabilités économiques pour le « bien commun » ou encore pour satisfaire les demandes de certains groupes de parties prenantes touchés par les activités de la firme. S'ils ont consacré beaucoup de leurs énergies sur cette question (très intéressante), ils en ont beaucoup moins consacré à la question de savoir s'il était légitime, et dans quelles conditions, que des entreprises déploient certaines ressources, non pas pour le « bien commun », mais dans le but de défendre leurs intérêts dans la sphère politique par le lobbying ou les contributions financières à certains groupes ou partis politiques.

Évidemment, il faut ajouter à cela que les entreprises elles-mêmes jouent un rôle dans cette négligence de « l'industrie » de la RSE. Les entreprises, même celles qui ont promu le langage de la citoyenneté, ont davantage à promouvoir leurs initiatives envers la communauté, mais elles ont assez peu d'incitatifs à exposer au grand jour leurs activités de lobbying, leurs contacts politiques et leurs contributions politiques³⁵⁹. Elles ont en somme plus d'intérêts à promouvoir leurs initiatives « vertes » (comme l'utilisation du recto verso dans les publications internes) que d'exposer la façon dont elles ont lutté contre l'adoption du protocole de Kyoto.

³⁵⁹ Néron et Norman (2008).

Quel rôle politique?

J'espère avoir donné un tant soit peu de crédibilité à la thèse selon laquelle la compréhension de la firme comme acteur politique (sa portée et ses limites, les droits politiques des firmes, les obligations, les restrictions) devrait être au cœur de la conceptualisation des responsabilités des entreprises. Je n'ai toutefois pas proposé de modèle. Je n'ai tenté, jusqu'à présent, que de formuler et défendre cette thèse générale, bien qu'importante et lourde d'implication pour une théorie des responsabilités des entreprises, parce qu'elle attire notre attention sur un tout autre ensemble de responsabilités que celles sur lesquelles insistent les approches classiques. Or, si nous supposons que cette thèse est vraie, alors la tâche qui devrait nous préoccuper est celle de la détermination plus précise de la portée et des limites du rôle politique de l'entreprise. Il faut tenter de clarifier les repères normatifs permettant d'évaluer les comportements des firmes dans la sphère politique.

Une première option consisterait à défendre la thèse suivante : les firmes ne devraient jouer aucun rôle dans la sphère politique. Les entreprises étant des acteurs économiques, leurs activités devraient donc se limiter à jouer leur rôle au sein de l'institution du marché. C'est ce qu'a soutenu Robert Reich en soumettant l'idée selon laquelle les entreprises ont une *responsabilité de ne pas intervenir dans les affaires publiques*³⁶⁰. Selon l'ancien secrétaire d'État au travail sous Clinton, la responsabilité « sociale » la plus importante des entreprises est celle de respecter le processus politique démocratique en restant en dehors de celui-ci³⁶¹. On pourrait donc dire, selon Reich, que notre compréhension de la firme comme acteur politique devrait donc s'arrêter ici, avec la défense d'une thèse *apolitique*.

³⁶⁰ Reich (1998), p. 16-17. Voir aussi Engel (1980) et Lane (2005). John Kay (2004) tient des propos similaires lorsqu'il soutient que « Legitimacy which is earned in the market is confined to the market. Business has no proper authority in matters which are properly the subject of democratic process [...] which is why its political lobbying is improper and the demands for corporate social responsibility misconceived. » (p.333).

³⁶¹ « The meta-responsibility of the corporation is to respect the political process by staying out of it ». Reich (1998), p. 16.

Cette posture théorique est évidemment assez radicale, mais elle a tout de même certains avantages. Elle a tout d'abord l'avantage de mettre en lumière certaines de nos intuitions sur la différence entre d'un côté, les citoyens individuels, qui sont non seulement les *juges* du processus politique démocratique par l'entremise d'élections ou référendums, mais aussi les *participants* actifs à ce processus, et de l'autre côté, les « citoyens corporatifs », qui sont bien souvent d'immenses organisations aux imposantes ressources financières et logistiques. Il y a manifestement une différence normative significative entre les deux, que j'ai tenté de mettre en lumière au chapitre précédent. Ensuite, la position radicale de Reich a le mérite d'attirer l'attention sur certaines inquiétudes légitimes concernant l'intégrité du processus politique lorsque des acteurs économiques y sont étroitement associés. Enfin, elle a l'avantage de prétendre à une certaine sensibilité à l'importance de la division institutionnelle du travail en société. Plusieurs institutions jouent des rôles différents au sein de cette division institutionnelle du travail et il est tout simplement inadéquat, dans cette optique, de voir les firmes faire leur entrée dans le processus politique. Cela ne serait d'ailleurs pas sans rappeler l'approche de Michael Walzer pour qui la division du travail suppose l'existence de différentes « sphères » d'activité humaine poursuivant différentes fins et obéissant donc à différentes logiques normatives³⁶². Il est crucial dans cette optique de s'assurer qu'aucune de ces sphères n'exerce de domination sur les autres sphères et c'est pourquoi les activités des firmes devraient donc se limiter à une certaine sphère bien particulière, celle du marché. Et c'est peut-être pour cette raison que la citation de Reginald Jones en exergue de ce chapitre apparaît problématique pour beaucoup d'entre nous.

La proposition radicale de Reich est toutefois insatisfaisante. On pourrait évidemment faire valoir, par exemple, que si la division claire entre différentes sphères est soutenable d'un point de vue normatif, elle ne résiste pas à la complexité du monde tel qu'il est. Il n'y aurait donc pas, d'un point de vue empirique, d'imperméabilité totale entre les différentes « sphères » d'activité. Cette objection ne serait sans doute pas sans ébranler la défense de la thèse de Reich. Toutefois, le principal problème ici est que l'obligation de se refuser à toute implication politique risque de mener à des résultats

³⁶² Voir bien entendu Walzer (1997).

déplorables. Il serait tout simplement contre-productif pour les instances gouvernementales de vouloir développer des régulations sans avoir accès aux informations que peuvent fournir les firmes qui auront à s'y soumettre, notamment dans des industries hautement régulées et en constant développement où l'échange d'informations avec les régulateurs joue un rôle clé, comme dans l'industrie pharmaceutique ou celle des biotechnologies. Une régulation efficace dépend en partie de l'accès à de telles informations sur les marchés et l'état d'une industrie. Contrairement à ce que l'approche suggérée par Reich ne le laisse entrevoir, la participation des firmes aux développements de telles régulations devrait probablement compter parmi les activités, non seulement permises, mais également obligatoires des firmes.

Bien sûr l'approche de Reich se fonde sur l'idée que les acteurs du marché, qui dans un monde imparfait peuvent être assez puissants, ne devraient pas pouvoir exercer la même influence sur le processus politique. Toutefois, on voit bien que Reich échoue à caractériser les différentes activités politiques possibles et imaginables des firmes. Voici quelques exemples de différents types de participation politique que l'on peut imaginer de la part des firmes³⁶³ :

- *Participation au développement de régulations* : les firmes sont appelées, par divers processus de consultation, à fournir de l'information aux instances de régulation et à d'autres groupes (associations professionnelles, ONG, syndicats) dans le développement de régulations gouvernementales encadrant leur industrie.
- *Communication publique* : les firmes peuvent avoir un certain impact sur le processus politique par la diffusion de communiqués, mise en ligne d'informations, etc. Ce type de relations publiques joue un rôle clé dans la façon dont les entreprises négocient leur place au sein de la société. En publiant des rapports de « responsabilité sociale » ou de « développement durable », elles peuvent évidemment mieux gérer leur image et leur capital

³⁶³ Je m'inspire ici des caractérisations qu'en font Oberman (2004), Grimaldi (1998).

de réputation, mais aussi contribuer à promouvoir certaines pratiques. Elles s'insèrent de cette façon dans les débats publics et peuvent contribuer à la modification de l'opinion publique et à la promotion de certains enjeux.

- *Lobbying* : Les firmes peuvent consacrer certaines ressources au lobbying, compris comme une tentative d'influencer délibérément le processus politique avec pour objectif de favoriser un changement législatif ou encourager la mise en place d'une politique ou, inversement, avec pour objectif de lutter contre un changement législatif ou contrecarrer la mise en place d'une politique³⁶⁴. Les activités de lobbying peuvent se déployer de différentes façons :
 - 1) Défense directe des intérêts de la firme auprès des acteurs clés du gouvernement (représentants élus, candidats, hauts fonctionnaires, etc). Les firmes engagent des lobbyistes qui développeront différentes stratégies visant à influencer les décideurs politiques.
 - 2) Contribution à des Comités d'Action Politique (*PAC* pour *Political Action Committees*) qui sont des organismes privés ayant pour objectif de promouvoir certaines législations (et inversement, défaire certaines législations) ainsi qu'influencer l'élection ou la nomination de certains candidats à des postes publics (et inversement, *défaire* d'autres candidats).
- *Financement de partis politiques* : les firmes peuvent participer aux financements de partis politiques et de candidats.
- *Participations aux processus électoraux comme candidats* : les firmes participent aux processus électoraux comme candidat (ou encore en présentant des candidats liés à leur organisation).

Un simple regard à cette liste devrait suffire pour soutenir qu'il y a manifestement un rôle politique pour les entreprises. La thèse apolitique de Reich est

³⁶⁴ Woodstock Center (2002), p.24.

séduisante, mais néglige les différents types d'activités politiques et par le fait même les différences dans leur légitimité. Par exemple, la participation au développement de réglementations gouvernementales est cruciale pour les raisons que j'ai tout juste invoquées.

Bien sûr, la dernière option demeure hypothétique, mais elle permet tout de même de décrire un spectre des activités politiques possibles des firmes, allant de formes plus « classiques » jusqu'à la forme de participation la plus radicale. Il est clair que nous ne voulons pas que les entreprises puissent jouir d'un tel rôle dans le processus politique et être « citoyens » en ce sens radical. Néanmoins, il faut tout de même noter que les firmes peuvent être très près de certains candidats ou partis politiques. Dans la plupart des démocraties, elles sont à même de jouer un rôle significatif dans le processus politique en étant partisans de certaines causes, certains agendas ou certains candidats ou encore en s'associant avec des groupes politiques. C'est pourquoi aux États-Unis le financement de partis politiques est encadré par les lois fédérales et que certaines limites sont fixées quant aux contributions d'individus et d'organisations comme les entreprises (et les syndicats)³⁶⁵. En fait, le financement direct de candidats par des entreprises y est interdit. Avant 2002, les entreprises pouvaient toutefois dépenser des montants illimités dans la « promotion d'enjeux », incluant toutes formes de publicités politiques dans lequel on ne retrouve toutefois pas de mention du type « voter pour », « voter contre », « contribuer à faire élire », etc³⁶⁶. Depuis 2002, le Bipartisan Campaign Reform Act (BCRA) limite cependant la mise en place de telles stratégies, notamment en interdisant toute entité « corporative » dont les entreprises (mais également les ONG) de financer de telles campagnes de « promotion d'enjeux »³⁶⁷.

Le BCRA n'a eu toutefois qu'un impact limité sur l'importance de l'argent dans la politique américaine et l'influence des firmes. Celles-ci continuent d'exercer un lobby intense sur les décideurs publics et elles peuvent continuer à promouvoir certains enjeux, agendas et candidats de manière détournée par le biais de PAC. Comme je l'ai noté précédemment, ceux-ci sont des organismes privés ayant pour objectif de

³⁶⁵ Dworkin (2002), p.10-12.

³⁶⁶ Avec ce que l'on désigne comme le *soft money*. Voir Gunther (2006).

³⁶⁷ Voir le texte du BCRA, Federal Election Commission (2002).

promouvoir certaines législations ou causes politiques. Au cours des dernières années, un des exemples les plus intéressants de l'impact de tels PAC est celui du Global Climate Coalition (GCC), formé par une quarantaine d'entreprises américaines et d'associations industrielles issues de l'industrie pétrolière dans le but de contrer la mise en place de réglementations environnementales plus sévères inspirées par les exigences qui sont au cœur de traités internationaux comme le Protocole de Kyoto³⁶⁸.

L'échec relatif du BCRA et la prolifération d'exemples tels que le déploiement très efficace du GCC n'ont rien fait pour atténuer les craintes concernant l'impact de l'argent sur le processus politique. Dans *Austin v. Michigan Chambre of Commerce*, dans lequel est maintenue une loi interdisant aux entreprises d'utiliser leurs ressources pour supporter un candidat aux élections, la Court soutient que l'État doit avoir des raisons très fortes pour justifier des limites à l'expression politique d'entités quelconques. Mais elle reconnaît aussi que l'implication des grandes entreprises dans les processus politiques (notamment électoraux) risque d'engendrer une « corruption » grandissante. En référant aux dangers de la « corruption », comme le faisait très justement remarquer Ronald Dworkin, la Court ne réfère pas aux formes classiques de corruption du type « argent en retour de faveurs », mais une autre forme de corruption du processus politique³⁶⁹. La Court réfère à :

« [...] a different kind of corruption in the political arena : the corrosive and distorting effects of immense aggregations of wealth that are accumulated with the help of the corporate form and that have little or no correlation to the public's support for the corporation's political ideas.»³⁷⁰

Selon Dworkin, la Court a ici pu cibler l'aspect problématique de la forte implication politique des firmes dans le processus politique. La corruption du type « argent contre faveurs » est évidemment une menace à la souveraineté populaire. Mais la corruption dont parle la Court n'est pas une menace à la souveraineté populaire. Les effets « corrosifs » des contributions politiques des firmes le sont sur l'égalité politique

³⁶⁸ Moon, Matten and Crane (2005), p.437-438.

³⁶⁹ Voir l'analyse de Dworkin (2002), p.378-380.

³⁷⁰ Cité dans Dworkin (2002), p.379.

des citoyens. Ici, la Court rejoint au fond Rawls dans son examen de l'égalité politique quand celui-ci soutient que les libertés politiques égales de tous les citoyens perdent une partie de leur valeur lorsque « ceux qui possèdent de plus grands moyens privés ont le droit d'utiliser leurs avantages pour contrôler le cours du débat public »³⁷¹. C'est pourquoi selon lui, l'un des plus grands défauts du gouvernement de type constitutionnel a été, historiquement, son incapacité à assurer et sécuriser la juste valeur de la liberté politique et à mettre en place les mesures nécessaires de correction³⁷².

L'esprit d'*Austin*, ainsi que le type d'arguments rawlsiens tout juste évoqués, ont animé de nombreuses propositions de réformes qui ont été soumises afin de limiter l'impact du lobbying des firmes et les possibilités de financer toutes sortes d'activités politiques par le biais de PAC, non sans rencontrer une forte résistance. Pour beaucoup, vouloir limiter les capacités d'influence des firmes par les activités de lobbying est tout simplement contraire aux exigences démocratiques. Tout d'abord parce que la légitimité du lobbying des entreprises est liée à trois protections fournies par le Premier Amendement : liberté d'expression, liberté d'association et droit de soumettre ses demandes aux gouvernements. Ensuite, la présence d'une pluralité de groupes qui peuvent faire valoir leurs revendications auprès du gouvernement est un aspect central d'une saine politique démocratique. C'est pourquoi les débats sur le lobbying font nécessairement intervenir des considérations madisoniennes sur l'importance de l'affrontement d'une pluralité de factions qui défendent des intérêts particuliers. Comme il le soutenait dans les *Federalist Papers* :

« American democracy depends on active and diversified participation by special interests. As long as many interest groups are active in the system, they will check one another and in that way, one or few select groups cannot dominate the system. »³⁷³

Dans cette perspective, la légitimité du lobbying des entreprises apparaît plus évidente, dans la mesure où plusieurs groupes ou factions peuvent eux aussi mettre de

³⁷¹ Rawls (1997), p. 262.

³⁷² Rawls (1997), p.262-262.

³⁷³ Voir Hamilton, Madison et Jay. (2003). La citation est tirée de Weber (1997), p.256.

l'avant leurs intérêts particuliers. D'un point de vue libéral et très généralement « madisonnien », il y a une forte *présomption* en faveur de la légitimité des pratiques de lobbying.

Ce sont d'ailleurs ces considérations qui sont à l'œuvre dans la défense du lobbying que font Hamilton et Hoch. Dans l'analyse qu'ils en font, les deux auteurs soutiennent tout d'abord que nous devons nous défaire de l'idée selon laquelle le lobbying des firmes est systématiquement dommageable. Au contraire, le lobbying des entreprises a même certaines vertus très importantes du point de vue du bon fonctionnement des institutions politiques. Comme l'a soutenu après tout John F. Kennedy :

« Lobbyists are, in many cases, expert technicians and capable of explaining complex and difficult subjects in a clear, understandable fashion. [...] They engage in personal discussion with members of the Congress in which they can explain in detail the reason for positions they advocate. »³⁷⁴

Ainsi, non seulement le processus démocratique se nourrit-il de la confrontation d'intérêts particuliers, mais de l'échange d'informations. L'implication politique des entreprises permet justement de fournir ce type d'expertises et d'informations de qualité qui sont des éléments nécessaires à la construction de *bonnes* lois et réglementations.

Hamilton et Hoch nous invitent ensuite à nous défaire de l'idée selon laquelle les entreprises devraient accepter systématiquement et passivement les lois représentant la volonté du peuple³⁷⁵. Au contraire, les entreprises doivent défendre leurs intérêts, et par le fait même ceux de leurs parties prenantes, sur la scène politique. Il est parfaitement légitime et nécessaire de le faire. Le fait que leurs intérêts entrent en conflit avec d'autres intérêts ne devrait pas nous inquiéter. Nous devons comprendre le lobbying, selon Hamilton et Hoch, comme une activité *socialement responsable*.

³⁷⁴ Cité dans Ostas (2007), p.34. La citation est de 1956, donc avant l'élection de Kennedy comme Président.

³⁷⁵ Hamilton et Hoch (1997), p.118.

Il s'agit d'une suggestion intrigante. Dans l'optique défendue par Hamilton et Hoch, les activités de lobbying des firmes doivent non seulement être considérées comme légitimes, mais elles doivent être perçues comme *obligatoires*. Les firmes ont non seulement le droit, mais l'obligation de défendre leurs intérêts sur la scène politique et de tenter d'influencer le processus législatif. En échouant à entrer dans la scène politique, les firmes échoueraient par le fait même à assumer certaines de leurs responsabilités économiques et sociales.

Cette manière de voir les choses me semble toutefois en proie à certaines faiblesses. Bien qu'elle puisse paraître à première vue séduisante, elle me semble cacher certains présupposés plutôt ambigus et des clarifications supplémentaires me semblent nécessaires sur la façon de penser les pratiques de lobbying. Tout d'abord, l'utilisation par Hamilton et Hoch du langage des parties prenantes peut s'avérer attrayante, mais hautement problématique pour des raisons que j'ai déjà évoquées au chapitre trois. Il est loin d'être évident que l'attribution d'un mandat, pour la firme et sa haute direction, de servir l'ensemble des parties prenantes sur la scène politique serve effectivement les intérêts de ceux-ci. Elle risque plutôt de mener à la promotion des intérêts de la classe des hauts dirigeants et du monde des affaires en général. Qui plus est, certains groupes affectés par les activités de la firme, de par leur nature et leurs revendications, voudront manifestement faire valoir leurs demandes et intérêts par d'autres moyens. Le recours, par Hamilton et Hoch, d'un modèle de firme centrée sur les parties prenantes ne devrait pas être considéré comme suffisant pour écarter certaines craintes concernant le rôle actif des firmes sur la scène politique.

Ensuite, il semble y avoir dans l'argumentation d'Hamilton et Hoch une certaine confusion entre les différentes « sphères » sur lesquelles Reich attirait au fond notre attention. Hamilton et Hoch proposent en effet une défense assez forte du lobbying dans laquelle l'entreprise peut et doit faire preuve d'un certain zèle dans la défense de ses intérêts, tout comme il est légitime qu'elle le fasse dans un marché compétitif. Une telle extension peut toutefois s'avérer problématique. Il semble y avoir des raisons de

douter que nous puissions voir les activités des firmes sur la scène politique de la même façon qu'à l'intérieur du marché.

Ici, rappelons-nous, encore une fois, la distinction entre relations intrafirmes et relations extrafirmes. Heath soutient que les premières devraient être gouvernées par une *éthique de la coopération* ayant pour objectif principal de penser les façons de surmonter les problèmes d'agence et d'action collective inhérents aux organisations hiérarchiques que sont les firmes, alors que les secondes devraient être gouvernées par une *éthique adversative* ayant pour objectif de promouvoir une saine compétition qui arrive à produire les externalités positives de la main invisible.

Quel type d'éthique devrait gouverner les relations extrafirmes qui se font avec les instances de régulations? Quelle logique normative devrait ici nous guider? Il pourrait être tentant de simplement prolonger l'analyse de Heath et penser l'ensemble des relations extrafirmes à partir de la logique adversative³⁷⁶. C'est ce que semblent en fait faire les défenseurs d'une conception assez forte de la légitimité des activités de lobbying. Cela est d'ailleurs séduisant, car il y a sans doute un aspect adversatif, et non pas purement délibératif ou simplement coopératif, à la politique démocratique. En insistant sur les bienfaits de l'affrontement entre différentes factions, on peut penser que Madison fournissait en partie une lecture adversative de la politique démocratique. Les activités et stratégies des acteurs du système politique ne peuvent pas toutes être orientées vers la promotion du bien vivre-ensemble.

Cependant, l'approche de Hamilton et Hoch, comme plusieurs, fournit une lecture madisonnienne qui donne à penser que l'on peut simplement cautionner le zèle adversatif des firmes dans l'arène politique *comme dans le marché*. Les joueurs que sont les firmes doivent « travailler fort » pour gagner dans le marché, elles doivent donc également « travailler fort » dans l'arène politique.

³⁷⁶ Il d'ailleurs intéressant de noter que plusieurs commentateurs proposent d'ailleurs de s'inspirer des règles promues par l'American Bar Association (ABA) pour guider et orienter les pratiques de lobbying. Voir Ostas (2007).

Ce serait toutefois se méprendre sur la portée de la caution morale que l'éthique adversative accorde aux comportements non coopératifs qui caractérisent la compétition au sein des marchés. En entrant constamment en compétition entre elles, les firmes peuvent faire preuve d'un certain « zèle adversatif » dans la défense de leurs intérêts que parce que l'institution du marché cautionne un tel zèle³⁷⁷. Cela fait partie de la façon même dont cette institution cherche à produire le bien que nous voulons qu'elle produise, le bien-être matériel de nos sociétés. Cependant, en est-il de même des relations qu'entretient la firme avec tous les acteurs externes y compris les instances de régulation, mais aussi les différents acteurs de la société civile? Il est permis d'en douter.

Pour s'en convaincre, la métaphore sportive peut s'avérer éclairante. Les équipes sportives d'une ligue professionnelle entrent en compétition entre elles de façon continue et cherchent à promouvoir leurs intérêts, elles cherchent à gagner. Et elles ne soucient pas des intérêts et du bien-être des équipes adverses. C'est en ce sens qu'elles font preuve d'un certain zèle adversatif et c'est exactement ce que nous demandons d'elles. L'échec à le faire représente même un échec à répondre à certaines de nos plus importantes attentes à l'égard de bons compétiteurs.

Toutefois, les relations entre les équipes elles-mêmes et les relations entre les équipes et les arbitres et les autorités d'une ligue sportive sont radicalement différentes. Daniel Finn, dans son étude de ce qu'il appelle *l'écologie morale des marchés*, nous donne une bonne idée des différences entre les deux :

« Suppose all the universities in the northern part of the United States decided to press the National Collegiate Athletic Association (the NCAA) to alter the rules for ice hockey. The proposal rule change would require that all hockey practices take place outdoors on natural ice. All official games could take place indoors, but teams would have to train outside. Obviously, if such a rule were implemented, universities in the north could regain the superiority they enjoyed before the invention of the artificial ice rink, which led to the rise of hockey “powerhouses” in regions where the climate does not allow for natural ice for more than a very brief period during the winter.

³⁷⁷ Ostas (2007), p. 52.

We don't know, of course, whether these northern universities would have enough votes within the NCAA to bring about this rule change, but the question here is whether they would be morally justified in trying to do so. The answer is clearly "No". »³⁷⁸

Ce que fait ressortir Finn avec cet exemple, c'est qu'il y a une différence significative entre les relations unissant les compétiteurs entre eux et les relations entre les compétiteurs et les acteurs régulant cette compétition ainsi que les règles elles-mêmes. Et que nous tendrons à faire une évaluation normative différente de ce type de relations. Il y a une différence morale significative entre un acteur d'un système compétitif qui utilise ses ressources pour vaincre son adversaire et le même acteur qui utilise ses ressources pour influencer les arbitres ou changer un règlement en sa faveur. Qui plus est, certaines firmes sont bien souvent dans une position telle qu'elles peuvent affecter d'une manière beaucoup plus significative les gouvernements qui dictent, modifient et appliquent les règles du jeu que d'autres « joueurs » impliqués dans la construction et la régulation des marchés. Tout cela devrait nous inciter à penser que la logique adversative propre aux relations extrafirmes qui sont *interfirmes* ne s'applique pas de la même façon aux relations extrafirmes qui se font avec les instances de régulations. Ces dernières sont d'une nature bien particulière.

C'est cette intuition que devrait pouvoir mettre en lumière une bonne théorie de la firme comme acteur politique. Une façon de contribuer à le faire devrait d'ailleurs être de mettre de côté le réflexe qui consiste à classer les instances de régulations comme « parties prenantes ». Étant donnée l'emprise de la théorie des parties prenantes sur le champ de l'éthique des affaires, il ne devrait pas être étonnant de constater que l'une des façons les plus communes de thématiser les relations firmes-gouvernements est de considérer ces derniers comme un groupe de parties prenantes dont l'entreprise, en particulier ses principaux dirigeants, devrait pouvoir prendre en compte les demandes et intérêts. Par exemple, il n'est pas rare de voir les gouvernements et autres acteurs clés

³⁷⁸ Finn (2006), p. 150.

des processus de constructions des politiques publiques (comme ceux de la société civile) inclus dans la liste des groupes de parties prenantes³⁷⁹.

Or, il s'agit d'une erreur fondamentale qui risque de conduire à une méprise sur le type de critères normatifs à appliquer pour penser certaines activités des firmes. L'analyse opérée au chapitre trois montre en quoi. J'y ai soutenu que la théorie des parties prenantes a l'avantage d'attirer notre attention sur la pluralité des acteurs et groupes impliqués dans les activités de la firme, mais qu'elle échouait à fournir une caractérisation adéquate de la nature de ces acteurs. Elle tend, de manière erronée, à traiter l'ensemble des parties prenantes de façon uniforme et échoue à caractériser adéquatement ces acteurs ainsi que le type de *relations* qu'ils entretiennent avec la firme. Or, si Heath examinait le cas des compétiteurs pour faire ressortir cette faiblesse de la théorie des parties prenantes, le cas des gouvernements apparaît tout aussi pertinent.

À bien y penser, l'idée selon laquelle le gouvernement est une partie prenante parmi d'autres à laquelle l'entreprise doit porter une certaine attention correspond à la conception « populaire » que se font les gens d'affaires du gouvernement. C'est qu'ils ont quotidiennement à gérer des relations avec une foule d'acteurs différents : ils doivent traiter avec les fournisseurs et créanciers, accorder un soin particulier aux consommateurs, gérer les relations avec les employés, etc. Dans la compréhension « pré réflexive » que se font les milieux d'affaires des gouvernements, il se peut en effet que les gouvernements ne soient qu'une partie prenante parmi d'autres. Cependant, cette conception demeure sociologiquement naïve pour une théorie normative des pratiques et institutions du commerce. Elle ne prend pas au sérieux le rôle joué par les gouvernements dans la régulation des marchés et la construction et l'application des

³⁷⁹ Crane, Moon et Matten (2004) p.117-118 et Crane et Matten (2004B) p.390-396. Kaler (2004) (2006); Wilts et Skippari (2007). Pour une critique de cette caractérisation des gouvernements comme parties prenantes, voir Bucholz et Rosenthal (2004).

règles du jeu, en plus d'embrouiller notre vue sur les critères normatifs qui devraient guider les relations firmes-gouvernements³⁸⁰.

Participation politique et défaillances des marchés: trois thèses normatives

À ce point, nous sommes mieux équipés que ne l'était Reich avec sa posture radicale pour comprendre pourquoi la déclaration de Reginald Jones (mise en exergue au début de ce chapitre) semble moralement problématique. Jones ne cherche tout simplement pas à faire du profit en étant plus performant que ses compétiteurs, mais en utilisant sa position de joueur clé pour modifier certaines règles du jeu à son avantage. Il ne défend pas, ce qui serait au demeurant parfaitement légitime, les intérêts de la firme dans le jeu compétitif des marchés, mais en tentant d'influencer les règles régissant ce jeu. C'est ce qui est moralement problématique dans l'affirmation de Jones. Et c'est ce que j'ai tenté de mettre en lumière en soutenant qu'il semble plutôt hasardeux de penser les relations des firmes avec des acteurs externes comme les gouvernements et différents acteurs de la société civile d'une façon qui consiste à appliquer simplement la logique adversative qui guide les compétiteurs au sein des marchés et justifient certaines pratiques, stratégies ou activités.

Dans ce cas, quel type d'éthique devrait alors nous guider? Probablement un mélange d'une *éthique de la compétition* et une *éthique de la coopération*. Bien sûr, cela demeure assez vague. On peut accepter les limites d'une simple application de la logique adversative aux relations firmes-gouvernements, mais où nous conduit exactement ce « mélange »? Plusieurs auteurs, somme toute assez sympathiques aux pratiques de lobbying des acteurs du marché, ont bien entrevu les problèmes que pouvaient poser celles-ci. Tout en reconnaissant la légitimité des pratiques de lobbying,

³⁸⁰ La situation est peut-être différente en ce qui concerne les relations avec les ONG. Nous avons déjà examiné le rôle que ceux-ci jouent dans la surveillance des activités des firmes. Or certains d'entre eux ont adopté des postures très hostiles à l'égard des entreprises et se refusent à toute collaboration avec « l'ennemi ». On pourrait penser que langage de l'éthique adversative peut ici s'appliquer, tout en gardant mémoire que bon nombre d'ONG entrent en collaboration avec les entreprises.

ils reconnaissent aussi la légitimité des craintes concernant les effets de celui-ci sur l'égalité politique réelle des citoyens, craintes qui étaient exprimées dans *Austin*. Qui plus est, ils reconnaissent généralement qu'une politique démocratique où domine la défense d'intérêts particuliers, ceux des firmes, échoue à satisfaire certaines exigences d'une véritable démocratie. Dans un contexte où l'équilibre madisonien entre les différentes « factions » semble bien loin d'être réalisé, la mise à l'avant des intérêts des firmes sur l'arène politique risque de menacer de menacer l'intégrité du processus démocratique. C'est pourquoi la plupart des travaux sur le sujet proposent tout de même de limiter ou encadrer la défense zélée des intérêts particuliers des firmes en recourant au concept de « bien commun ».

C'est d'ailleurs cette position qui ressort de l'analyse de Leonard Weber lorsqu'il termine son survol des enjeux éthiques du lobbying en soutenant que l'objectif pour les entreprises, lorsqu'elles font leur entrée dans le processus politique, devrait être de reconnaître qu'il existe un bien commun et qu'elles ont une obligation de le promouvoir³⁸¹. Dans cette optique, la tentative d'influencer le processus politique dans le but de favoriser l'adoption de lois ou de s'opposer à des changements dans les lois est justifiée mais doit être accompagné d'un souci pour le bien commun. Le lobbying des entreprises est donc légitime mais doit être accompagné d'une clause : l'arrivée de la firme sur la scène politique doit être guidée par le bien commun.

Il est à noter que c'est exactement ce qui se dégage du rapport produit par le Woodstock Center sur l'éthique du lobbying. Les auteurs du rapport écrivent :

« The common good- the comprehensive and enduring well-being of the political community as a whole- is the proper goal of public deliberation. [...] The pursuit of lobbying must take into account the common good, not only a particular firm's interest. »³⁸²

Le « modèle Woodstock » est évidemment attirant. C'est qu'il lance un appel à ce qu'on pourrait considérer comme une « éthique de la citoyenneté » pour suggérer

³⁸¹ Weber (1997).

³⁸² Woodstock Center (2002), p.83- 84.

certaines limites à la défense des intérêts particuliers (ici ceux des firmes) sur la scène politique. C'est peut-être d'ailleurs seulement à ce moment que l'invocation du concept de citoyenneté prend toute sa force. Évidemment, comme je l'ai déjà noté, les firmes ne sont pas des « citoyens ». Mais la citoyenneté pourrait être invoquée ici comme métaphore pour imaginer une conception normative de la participation, que ce soit d'acteurs individuels, collectifs ou institutionnels, au processus politique³⁸³. Toute conception de la citoyenneté comprend en effet des restrictions sur les objectifs à poursuivre et stratégies que l'on peut considérer comme souhaitables sur la scène politique. S'il y a donc une forte présomption libérale-démocratique en faveur de la légitimité du lobbying des firmes, celui-ci peut tout de même être orienté vers des objectifs plus « vastes » que la simple promotion d'intérêts particuliers. Les firmes peuvent influencer la construction de politiques publiques de façon à ce qu'elles en profitent, mais elles peuvent aussi le faire pour des causes plus vastes, pour le bien-être de la société dans son ensemble.

Du point de vue d'une telle « éthique de la citoyenneté », on ne pourra que déplorer le comportement des firmes qui ont adhéré au GCC³⁸⁴. À l'inverse, on ne pourra que célébrer l'initiative d'un consortium de 18 grandes entreprises canadiennes, avec en tête Alcan et Cascades, qui, en 2004, ont fait pression auprès du premier ministre de l'époque, Paul Martin, pour la mise en place de régulations et normes plus sévères pour les entreprises canadiennes afin de rencontrer les objectifs du protocole de Kyoto. On peut aisément imaginer que de telles activités « citoyennes » peuvent avoir un impact plus significatif que les activités de 100 entreprises que l'on range bien souvent dans la catégorie de « gestes socialement responsables » et qui pullulent dans les rapports de « Responsabilité sociale » ou de « Développement durable ».

Toutefois, cette éthique de la citoyenneté centrée sur un appel au bien commun a bien sûr le désavantage d'être assez vague, à tout le moins quelque peu fragile pour penser les contours du rôle politique des entreprises. Elle est évidemment vulnérable à

³⁸³ Voir Moon, Crane et Matten (2005).

³⁸⁴ À propos des GCC, on consultera Moon, Crane et Matten (2005).

l'accusation selon laquelle il est très difficile d'identifier ce qu'est ce bien commun, qui devrait prétendument guider les activités de lobbying. C'est d'ailleurs exactement ce qu'ont fait remarquer des critiques du modèle Woodstock, qui s'interrogeaient sur la pertinence du recours à la notion de bien commun qui y est au cœur³⁸⁵.

Mon objectif n'est pas de me lancer dans une analyse minutieuse de la notion de bien commun et la façon dont elle peut guider les participants au processus politique. Il existe une littérature abondante sur le sujet. Je me contenterai toutefois de noter qu'il me semble que ces critiques touchent en partie la cible. Ce n'est pas qu'il y ait quelque chose de conceptuellement complètement incohérent avec la notion de bien commun³⁸⁶. C'est qu'elle semble plus ou moins utile d'un point de vue pratique.

Ce qu'il faut noter ici est qu'il y a probablement d'autres outils que ceux fournis par une éthique de la citoyenneté qui peuvent être utiles pour penser la firme comme acteur politique. Or le modèle politique que j'ai défendu tout au long de cette recherche me semble nous fournir d'autres pistes fertiles, nous aidant à aller au-delà du simple appel au bien commun. Tout d'abord, j'espère avoir clarifié les limites d'une défense agressive des intérêts de la firme sur la scène politique en montrant les raisons pour lesquelles nous devrions éviter une simple application de la logique adversative du marché pour penser les relations qu'entretiennent les firmes avec les gouvernements. La légitimité de certaines pratiques et stratégies compétitives acquise au sein du marché, y compris un certain zèle dans la défense de ses intérêts, ne saurait être pensée de la même manière dans la sphère politique, car les relations de compétitivité entre firmes et les relations entre firmes et gouvernements sont de nature différente.

Ensuite, étant donné l'importance qu'une telle approche accorde à la régulation gouvernementale, il ne pourra qu'apparaître légitime d'accorder un rôle consultatif important aux entreprises qui sont touchées par de telles régulations. J'ai déjà invoqué, dans ma discussion de la posture radicale de Reich, l'importance d'un tel rôle

³⁸⁵ Voir Ostas (2007), p.49-50 pour un résumé de quelques critiques adressées au rapport.

³⁸⁶ Voir l'analyse de Goodin (2003B).

consultatif. Ce qui est à noter est qu'un tel rôle politique pour les firmes ne suppose en rien une défense zélée des intérêts de celles-ci, mais se fonde plutôt sur l'importance pour les régulateurs d'avoir accès à des informations cruciales dont jouissent les joueurs du marché. L'aspect « consultatif » permet de réintégrer une dimension éminemment *coopérative* dans l'éthique des activités politiques des firmes. C'est au fond que ce que faisaient ressortir les propos de John F. Kennedy examinés plus haut. Kennedy ne proposait pas une *lecture adversative* des avantages de l'implication politique des firmes, au sens où l'affrontement entre plusieurs « factions » défendant des intérêts particuliers serait en fin de compte bénéfique du point de vue démocratique, mais plutôt une *lecture épistémique* de tels avantages, au sens où les informations fournies par les firmes contribuent à la *qualité* du processus de décisions menant à l'établissement de régulations et par le fait même à la qualité de celles-ci. Dans cette optique, il est possible de soutenir que les firmes ont non seulement la permission de jouer un tel rôle consultatif, mais également l'obligation de le faire.

Par ailleurs, une telle approche est capable de rendre compte de l'importance que joue la régulation gouvernementale dans la *correction des nombreuses défaillances des marchés*. Une bonne partie des problèmes éthiques dans la conduite des affaires surgissent lorsque les acteurs du marché sont à même d'exploiter de telles défaillances et lorsque la régulation échoue à corriger celles-ci. Si nous prenons au sérieux cette idée, nous devrions alors considérer que ce qui est moralement troublant avec les comportements des acteurs du marché n'est pas, nous dit Heath, la recherche de profit comme telle, mais le fait que celle-ci puisse se faire en tirant avantage de failles dans le fonctionnement des marchés et la régulation de ceux-ci³⁸⁷. Heath a soutenu qu'étant donné que les marchés sont constamment en proie à certaines défaillances et que la régulation est toujours en partie imparfaite, l'une des obligations les plus importantes des acteurs du marché est *de ne pas* exploiter ces défaillances « non corrigées ». Mais par leur implication politique, les firmes peuvent aussi influencer les tentatives de corriger ces défaillances des marchés, et traditionnellement, le monde des affaires

³⁸⁷ Heath (2006A).

n'hésite pas à s'opposer à des régulations visant à le faire³⁸⁸. Ce qui est moralement troublant avec l'activité des firmes sur la scène politique est donc qu'elles peuvent profiter de défaillances des marchés *en créant politiquement* celles-ci ou en bloquant les tentatives par le gouvernement de les corriger. Une approche centrée sur la construction de marchés éthiques devrait donc nous conduire à défendre l'idée selon laquelle les acteurs du marché ont l'obligation de *ne pas* créer des défaillances des marchés par leurs activités politiques (ou de ne pas s'opposer aux régulations qui ont pour objectifs de corriger de telles défaillances).

Ainsi, le modèle « politique » que j'ai défendu tout au long de cette recherche fournit des pistes qui me semblent particulièrement solides pour penser normativement le rôle politique des firmes, sa portée et ses limites. Si on adhère aux idées générales de ce modèle, il semble que nous soyons conduits à défendre les trois thèses normatives suivantes concernant l'implication des entreprises dans l'arène politique :

- 1) Il semble inapproprié de penser la conduite des firmes dans le processus politique de la même façon que la conduite de celles-ci dans le marché. Si l'institution du marché cautionne un certain zèle adversatif (promotion vigoureuse des intérêts particuliers sans souci pour les intérêts des autres acteurs, comportements non-coopératifs, etc.)³⁸⁹, il semble inadéquat de simplement procéder à une extension de cette logique pour penser le rôle des entreprises une fois dans le processus politique, où elles négocient les règles du jeu des marchés. Les relations *extrafirmes* ne sont pas toutes *interfirmes* et ne sauraient donc être examinées *uniquement* sous l'angle de l'éthique adversative.
- 2) Étant donné les informations dont elles jouissent et étant donné le rôle que joue la régulation gouvernementale, les firmes ont l'obligation de participer, en jouant un rôle consultatif, à la construction de bonnes régulations qui affectent leur industrie.

³⁸⁸ Heath (2006B), p.371.

³⁸⁹ Comme je l'ai noté au chapitre deux, cette caution d'un certain zèle adversatif n'implique pas que les acteurs d'un système compétitif *ne doivent absolument rien* aux autres acteurs.

- 3) Les firmes ont l'obligation de ne pas créer ou perpétuer des défaillances des marchés par leurs activités politiques (ou de ne pas s'opposer aux régulations qui ont pour objectif de corriger de telles défaillances).

Ces trois thèses me semblent à la base d'une conception assez solide et, qui plus est, assez exigeante de « l'éthique des activités politiques des entreprises ». C'est que cette conception, tout en reconnaissant le rôle que peuvent jouer les firmes dans la construction d'un environnement régulateur sain, semble également imposer des limites assez importantes à l'implication des firmes dans la sphère politique. Elle permet au fond de thématiser d'une manière plus subtile certaines intuitions qui étaient au cœur de la thèse radicale défendue par Reich. Prenons simplement l'exemple de la troisième thèse. Bon nombre des activités de lobbying de la part du monde des affaires ont justement pour objectif de contrecarrer des propositions législatives qui permettraient de corriger certaines défaillances des marchés³⁹⁰. Cette proposition normative limite donc considérablement les activités permises de la part des firmes sur la scène politique. De manière générale, ces trois thèses pourraient donc supporter certaines des réformes visant à limiter la gamme des options possibles pour les firmes dans leur tentative d'influencer le cours du processus politique.

Il est à noter que ces trois thèses semblent découler de l'analyse des défaillances des marchés et de la moralité implicite du marché qui s'en dégage. Cela est important, car, comme nous l'avons vu, il y a différentes façons de critiquer certaines activités politiques des entreprises. Tout d'abord, comme nous l'avons déjà souligné précédemment, on peut évoquer les effets pervers que risquent d'avoir de telles activités sur l'égalité politique des citoyens d'une communauté démocratique. C'est ce type d'arguments, étayés d'ailleurs par Rawls et Dworkin, qui était au cœur d'*Austin*. Ensuite, on peut également invoquer un échec, de la part des firmes, à se conformer à certains idéaux de la bonne citoyenneté dans leur participation au processus politique : échec à prendre en considération le « bien commun », à respecter certaines normes liées à la délibération publique, etc. Toute conception de la citoyenneté, qu'elle soit

³⁹⁰ Heath (2006B) p.371.

d'inspiration libérale, républicaine ou délibérative, invoque certains idéaux concernant la façon dont un bon citoyen devrait s'insérer dans le processus politique et on peut en effet penser que certains modes de participation politique des entreprises échouent à se conformer à ce type d'idéaux³⁹¹. Cependant, j'espère avoir montré qu'il y avait une autre route, indépendante des deux premières, pour évaluer ou critiquer certaines pratiques politiques du monde des affaires et qui est inspirée de l'analyse des défaillances des marchés.

Cette troisième route a d'importants avantages. Tout d'abord, elle permet de s'inspirer de la défense même de l'efficacité des marchés et de la constatation de leurs défaillances pour fixer des limites aux activités politiques des acteurs du monde des affaires. L'idée est donc que les défenseurs les plus sérieux des marchés devraient également défendre de telles limites. Ensuite, elle est plus apte (que l'appel aux idéaux de la citoyenneté par exemple) à rendre compte du rôle fondamental de la régulation gouvernementale. En tablant *dès le départ* sur une éthique de la régulation des marchés, elle est plus apte à comprendre le rôle des entreprises, et les limites de ce rôle, dans la construction de la régulation et des lois encadrant les activités du marché. Enfin, un dernier avantage, lié aux deux premiers, est qu'elle est indépendante (bien que compatible avec) des arguments insistant sur la menace sur l'égalité politique et l'échec à satisfaire les exigences d'une bonne citoyenneté. Des pratiques et stratégies politiques peuvent être moralement condamnables parce qu'elles contribuent à exacerber les inégalités politiques ou parce qu'elles représentent un éloignement par rapport aux idéaux de la participation citoyenne, mais *aussi* lorsqu'elles représentent une tentative de perpétuer certaines défaillances du marché. Cette troisième route suggère donc d'autres outils théoriques, une autre forme de raisonnement normatif pour penser les limites de l'implication politique des firmes. Évidemment, une bonne théorie de la firme comme acteur politique devrait pouvoir combiner les arguments suggérés par ces trois routes différentes. Ma contribution aura été de mettre en lumière la force de la troisième.

³⁹¹ Voir Moon, Matten and Crane (2005), p. 442-446.

Conclusion : quelques implications

J'ai tenté dans ce chapitre de montrer un certain nombre de choses qui suggèrent une réorientation dans nos façons de penser les responsabilités des firmes. En fait, l'examen des activités politiques des firmes a permis de montrer, il me semble, les implications les plus radicales et les plus intéressantes du modèle centré sur la construction de marchés éthiques que je défends. De manière plus générale, j'ai tout d'abord montré que si nous acceptons les idées de base de ce modèle, nous devrions être conduits à croire que certaines des demandes les plus fondamentales et les plus importantes que nous pouvons adresser aux entreprises et au monde des affaires concernent leur implication dans le processus politique. Pour le dire succinctement, certaines des responsabilités les plus importantes des firmes sont des responsabilités politiques, ce qu'a en général négligé la théorie normative des pratiques et institutions du commerce. L'une des tâches majeures d'une telle théorie devrait être de penser la firme comme acteur politique.

Ensuite, j'ai tenté, de manière plus spécifique, de fournir des pistes pour réaliser une telle tâche. Pour ce faire, j'ai tenté de mettre en lumière trois thèses normatives concernant les modes de participation et d'implication politique des firmes. Ces trois thèses normatives nous fournissent des repères utiles pour penser à la fois la portée et les limites du rôle politique des firmes. Elles me semblent être à la base d'une conception assez robuste et, qui plus est, assez exigeante de « l'éthique des activités politiques des entreprises ».

Par ailleurs, l'approche proposée ici peut avoir des implications intéressantes en ce qui concerne les responsabilités des entreprises multinationales qui déploient leurs opérations dans plusieurs pays, dont certains aux structures étatiques et institutionnelles plutôt fragiles. J'ai déjà mentionné l'importance pour une théorie normative des pratiques du commerce d'offrir des outils pour penser les rôles et responsabilités des firmes multinationales dans de tels contextes où l'environnement réglementaire est plus

instable, où les règles sont mal définies, mal « arbitrées » et mal implantées. L'approche proposée ici, ne serait-ce qu'en mettant l'accent sur les responsabilités politiques, devrait pouvoir nous éclairer. Les firmes sont dans une situation unique pour construire les règles du jeu et contribuer à améliorer la qualité de leur environnement régulateur. Dans des États institutionnellement fragiles, leur contribution pourrait donc s'avérer cruciale. Les repères normatifs fournis ici devraient pouvoir nous aider à comprendre un tel rôle politique *ainsi que ses importantes limites*.

Enfin, il m'apparaît important de noter qu'un tel modèle gagnerait à être arrimé plus solidement à un modèle de théorie de la démocratie plus élaboré. Car notre compréhension des exigences propres à une véritable société démocratique aura un impact évident sur notre façon de concevoir le problème de l'impact de l'argent et des entreprises sur le processus politique. On notera que je n'ai pas cherché à mobiliser les ressources d'un modèle démocratique particulier. Ce n'était toutefois pas mon objectif principal. J'ai plutôt tenté de faire ressortir les implications du modèle centré sur la construction de marchés éthiques que j'ai défendu tout au long de cette recherche. Le résultat me semble assez fructueux. Il y a de bonnes raisons pour une communauté démocratique de fixer des limites au rôle que peuvent légitimement jouer les firmes sur la scène politique (menaces à l'égalité politique/échec à remplir les exigences d'une bonne citoyenneté). Mais de telles limites sont également suggérées par l'analyse des défaillances des marchés et les éléments de « moralité implicite des marchés » que celle-ci met à jour.

Évidemment, je ne cherche pas à nier qu'il serait fructueux de combiner ce mode d'analyse avec un modèle démocratique plus poussé. Cela ne fait pas de doute. Il serait par exemple intéressant de voir de quelle façon seraient reçus de telles propositions par un modèle très influent comme celui de la démocratie délibérative, ou un modèle accordant une place centrale à la « contestation » comme le fait le républicanisme de Philip Pettit, ou encore l'approche proposée récemment par Andrew Kuper³⁹². Certaines lectures des exigences propres à une société démocratique pourraient même trouver le

³⁹² Pettit (1999); Kuper (2004).

modèle proposé ici trop exigeant, trop restrictif. Cela serait doublement intéressant, dans la mesure où les théories de la démocratie les plus influentes des 15 dernières années ont beaucoup insisté sur la gestion de la diversité culturelle. Ce faisant, certains croient qu'une telle insistance sur la diversité culturelle a conduit les théoriciens de la démocratie à une négligence de certains aspects notamment « économiques ». Il pourrait donc être fructueux de voir comment ces modèles peuvent nous aider à penser encore mieux les enjeux exposés dans ce chapitre. Car comme le mentionnait Dworkin dans *Sovereign Virtue*, « Our politics is a disgrace, and money is the root of the problem »³⁹³. Cette préoccupation devrait être au cœur d'une théorie de la démocratie tout comme elle devrait être au cœur d'une théorie des responsabilités des acteurs du marché.

³⁹³ Dworkin (2002), p. 351.

CONCLUSION

RESPONSABILITÉ ET MARCHÉ

Dans cette recherche, j'ai tenté de fournir des outils pour mieux répondre à la question suivante : quelles sont les demandes légitimes qu'une communauté démocratique peut formuler à l'endroit de ses entreprises et de la communauté des affaires? J'ai tenté de montrer que plusieurs des tentatives de répondre à cette question étaient animées par les idées de bases d'un modèle qualifié de « modèle du dirigeant éthique ». Selon ce modèle, une réponse adéquate à la question de base consiste à fournir des outils pour imaginer le portrait du dirigeant éthique, faisant preuve de courage moral, capable de prendre des distances par rapport à la mission économique de l'entreprise et sensible aux demandes de sa communauté.

Suivant les pistes suggérées par Boatright, j'ai tenté dans cette recherche de m'éloigner de ce modèle et de mesurer l'impact d'une telle prise de distance. L'idée que j'ai mise de l'avant est que pour répondre à cette question de base nous devrions tenter de penser les responsabilités des entreprises, comme celles d'une multiplicité d'acteurs, dans la construction de *marchés éthiques*. C'est ce que j'ai qualifié de « modèle politique » en opposition au modèle du dirigeant éthique.

Cette prise de distance par rapport au modèle du dirigeant éthique a d'importantes implications et de nombreux avantages. Tout d'abord, elle va de pair avec une analyse plus explicitement centrée sur les aspects institutionnels et politiques de la conduite des affaires. Elle va en fait de pair avec une conception assez élargie de l'éthique des affaires, que je qualifie de « philosophie politique du monde des affaires », comme *évaluation normative des institutions et pratiques du commerce*. Plutôt que d'attirer notre attention presque exclusivement sur les défis éthiques auxquels font face les hauts gestionnaires des entreprises contemporaines, cette conception « élargie » permet de rendre compte des modalités institutionnelles et politiques de la vie du

commerce et de la pluralité des acteurs impliqués dans la construction du processus de la « main invisible » du marché. Cela est important, car le modèle du dirigeant éthique est bien souvent mis de l'avant comme un modèle « réaliste », qui met de côté l'abstraction et le caractère idéaliste de la philosophie. Or, j'espère avoir montré qu'un tel modèle échoue étonnamment à rendre compte de la complexité institutionnelle de la vie du commerce. Il échoue donc d'une certaine façon à être « réaliste ».

Ensuite, cette prise de distance permet de jeter un regard différent sur nos façons « classiques » de conceptualiser les responsabilités des entreprises. C'est notamment ce que j'ai cherché à montrer au chapitre deux où j'ai discuté la thèse selon laquelle les entreprises devraient assumer des tâches, sociales ou environnementales par exemple, qui vont au-delà de la recherche du profit dans le respect de l'environnement régulateur qui encadre leurs activités. J'ai suggéré qu'une approche centrée sur la construction de marchés éthiques ne pouvait qu'accorder un poids normatif réel, mais limité, à de telles responsabilités plus « vastes ». Je crois également être parvenu à montrer que, dans une large mesure, la théorie des parties prenantes était encore sous l'emprise du modèle du dirigeant éthique.

Par ailleurs, j'ai tenté de montrer, et c'est peut-être là la conclusion la plus intéressante, qu'une telle approche devrait nous conduire à défendre la thèse selon laquelle certaines des responsabilités les plus fondamentales des firmes sont celles concernant leur implication dans la sphère politique et la façon dont elles peuvent modeler leur environnement régulateur. L'approche que j'ai défendue tout au long de cette thèse suggère donc une importante réorientation dans notre façon de penser les responsabilités des acteurs du commerce. Elle met en lumière l'importance de penser la *firme comme acteur politique* . Pour ce faire, j'espère avoir fourni des pistes intéressantes en proposant et en évaluant les différentes façons de jeter un regard normatif sur l'implication politique de l'entreprise.

Un autre avantage de cette approche est qu'elle réussit à mettre à jour certains des aspects normatifs qui sont implicites dans la défense de l'efficacité des marchés.

Ainsi, lorsque nous demandons ce qu'est une entreprise responsable, nous devrions constamment nous rappeler que nous cherchons à comprendre ce qu'est un bon acteur du marché. Or, pour déterminer ce qu'est un bon acteur du marché, nous ne devrions pas nécessairement recourir à une théorie de la moralité générale (kantienne, conséquentialiste ou centrée sur la personne vertueuse) que l'on pourrait ensuite injecter dans la conduite des marchés, même si une telle ambition semble être à la base de nombreux travaux en éthique des affaires. J'ai suggéré ici, suivant notamment Heath et McMahon, que nous devrions plutôt tenter de mettre à jour les principaux aspects normatifs qui sont implicites dans l'institution même du marché³⁹⁴. Celle-ci promeut évidemment certains biens généraux et abstraits, mais les droits et obligations spécifiques de ses principaux acteurs devraient être dérivés des exigences de cette institution.

Direction Chicago?

Lorsqu'en 1999 il invitait ses collègues à s'éloigner du modèle du dirigeant éthique, Boatright les invitait à remettre en question un modèle qu'il associait au Harvard Business School. Le modèle du dirigeant éthique était selon lui à associer de près avec les théoriciens de l'importante école du commerce de Harvard et son insistance sur le « leadership » moral ainsi que sur une conception de la firme comme une communauté reflétant les valeurs des hauts dirigeants. Le modèle insistant sur les « marchés éthiques », qu'il invitait ses collègues à construire, était à associer à l'École de Chicago en sciences économiques³⁹⁵.

L'association de cet agenda de recherches à l'École de Chicago n'est pas sans conséquence. Ses principales figures se sont évidemment démarquées par la défense d'une certaine philosophie politique : opposition farouche, due à leur antikeynésianisme, à l'État « interventionniste », opposition à des mesures redistributives agressives,

³⁹⁴ Voir Heath (2006A), (2006B) et McMahon (1981).

³⁹⁵ Boatright (1999) nous invite à le joindre dans cette aventure intellectuelle de Boston à Chicago.

défense « libertarienne », et quelques fois franchement utopiste, des marchés, etc. En fait, la proposition de Boatright est osée ne serait-ce qu'en raison de l'association qu'elle suggère avec un des membres clés de l'école de Chicago, Milton Friedman, qui pourfendait toute notion de « responsabilité sociale » pour les entreprises³⁹⁶. Le débat sur les responsabilités sociales des entreprises se solderait donc d'une drôle de manière. La critique de Friedman nous aurait mené à Boston pendant quelque temps pour finalement nous ramener en direction de Chicago, donc à Friedman.

Est-ce vraiment le cas? En tentant de pousser le programme de recherches suggéré par Boatright, les propositions soumises ici m'ont-elles conduit de Boston à Chicago? M'ont-elles conduit à un retour à Friedman? J'aimerais consacrer les dernières lignes de ce texte à une réflexion sur ces questions.

D'une certaine façon, on pourrait être tenté de répondre par l'affirmative à ces interrogations, puisque j'ai tenté de prendre au sérieux l'analyse normative des marchés comme base pour penser les responsabilités des firmes. J'ai aussi manifesté un certain scepticisme quant à la thèse selon laquelle les entreprises doivent par leurs activités, faire bénéficier la communauté dans laquelle elles opèrent d'une façon telle qui va au-delà de la réalisation de leurs tâches économique dans le respect de la loi. D'une autre façon cependant, il faut bien admettre que l'analyse opérée ne m'a pas conduit à la défense des propositions typiquement associées à l'école de Chicago. Tout d'abord, parce que j'ai tenté de faire ressortir le rôle fondamental de la régulation gouvernementale et donc le rôle économique clé joué par l'État dans une économie de marché. En fait, j'ai essayé de montrer qu'une théorie des responsabilités des firmes est en partie à comprendre comme une « éthique de la régulation » qui puise ses ressources théoriques dans l'analyse des défaillances du marché. Je n'ai donc pas manifesté le même scepticisme que les principaux membres de l'École de Chicago à l'égard de « l'intervention » des gouvernements dans la régulation des marchés. Au contraire, l'un des aspects les plus importants de l'approche proposée dans cette recherche est

³⁹⁶ Évidemment, une telle affirmation est à nuancer. Friedman propose au fond une conception des responsabilités sociales des entreprises, mais qui est différente de celle des partisans de la RSE. J'insiste ici sur son rejet d'une conception forte de telles responsabilités.

l'importance accordée à la régulation gouvernementale dans la suppression de nombreuses pratiques jugées moralement douteuses.

Par ailleurs, il est vrai que j'ai adressé certains reproches à la défense d'une conception forte de la responsabilité sociale des firmes. Je n'ai pas manifesté le même enthousiasme que certains par rapport à l'attribution d'un nouveau mandat explicite « d'agents de la justice sociale » aux entreprises. Je n'ai toutefois pas entièrement rejeté la possibilité de justifier un ensemble d'obligations et de tâches que devraient assumer les firmes et qui sont habituellement associées à la défense de la RSE. J'ai aussi évalué les mérites de différentes stratégies argumentatives, leur présupposé, les principes normatifs qui y sont à l'œuvre, etc. J'ai surtout tenté de montrer que nous devrions prendre plus au sérieux l'ampleur des défis éthiques qui sont déjà surmontés dans le cours normal des activités du marché qui sont régulées efficacement. J'ai en fait voulu de mettre en lumière les raisons pour lesquelles une bonne théorie des responsabilités des firmes devrait être capable de rendre compte de l'aspect éminemment « socialement responsable » de la « simple » conduite des affaires dans le respect des exigences imposées par un cadre réglementaire approprié.

Bien sûr, j'ai formulé une critique que l'on pourrait juger assez sévère de la théorie des parties prenantes, ce qui aurait sans doute plu à Friedman et ses disciples. J'ai en effet soutenu qu'il avait de bonnes raisons de prendre au sérieux le rôle joué par les actionnaires dans les structures de gouvernance de la firme. Je n'ai toutefois pas proposé une défense radicale des intérêts du groupe des actionnaires. En fait, la leçon la plus générale à tirer de mon analyse est que la promotion de firmes centrées sur les parties prenantes ne pouvait se faire sans prendre en considération un certain nombre de choix institutionnels cruciaux. Ce faisant, j'ai soutenu que l'idéal d'une firme centrée sur les parties prenantes pouvait produire certains effets pervers inattendus et n'était donc pas nécessairement indissociable de l'idée d'entreprise responsable. En fin de compte, plutôt que de mener à une défense peu subtile de certaines thèses de Friedman, mon analyse a permis de mettre en lumière certaines pistes théoriques pouvant mener à

une compréhension plus riche des différentes relations que la firme entretient avec toute une gamme d'acteurs.

Enfin, en focalisant sur les responsabilités « politiques » des firmes, l'approche que je recommande d'adopter peut servir à justifier des propositions assez exigeantes sur ce que nous pouvons légitimement demander aux entreprises, contrairement aux positions associées à l'École de Chicago. Elle nous fournit même des outils normatifs pour une critique assez forte de certaines pratiques et conduites des acteurs du monde des affaires (notamment leur conduite sur la scène politique). Pour le dire succinctement, l'analyse normative de l'institution du marché proposée ici est loin de conduire à une défense tous azimuts des pratiques et discours du milieu des affaires. Elle pourrait même fournir des outils théoriques permettant d'étayer les demandes et revendications de groupes « de gauche » qui consacrent une bonne partie de leurs énergies à lutter contre les inégalités politiques et le manque de transparence des processus de prises de décisions politiques.

Ces dernières remarques sont très importantes étant donné le type d'approche que j'ai adoptée ici. Car l'invocation d'une relation étroite avec l'École de Chicago fait surgir la question de savoir si l'approche suggérée ici est trop peu exigeante, peu attirante pour les acteurs de nos sociétés qui cherchent à orienter des changements dans nos pratiques et rapports socio-économiques. J'ai suggéré ici que l'analyse des défaillances du marché permet de mettre en lumière ce que McMahan appelle adéquatément la moralité implicite de l'institution du marché, éclairant ainsi, non seulement les rôles et responsabilités de ses principaux acteurs, mais également les raisons pour lesquelles les marchés concrets, ceux que nous tentons de construire et soutenir dans nos sociétés réelles, requièrent d'être constamment régulés et ses acteurs surveillés. J'ai défendu l'idée qu'il était préférable d'adopter une telle perspective plutôt que de s'inspirer d'une théorie de la moralité générale que l'on « appliquerait » au monde économique. J'ai même soutenu que c'était un de ses principaux avantages. Cependant, on pourrait justement arguer que cette approche nous conduit d'une certaine façon à nous tenir « trop près » de l'institution elle-même, nous empêchant ainsi de voir

les possibilités de critiques plus radicales de cette institution ainsi que de ces principaux acteurs. Dans cette optique, la réflexion philosophique sur le marché et ses acteurs serait moins normative à proprement parler, plus près d'une réflexion « anthropologique », centrée sur la description des caractéristiques principales de l'institution et donc quelque peu dépossédée de son potentiel critique. Elle tendrait ainsi à favoriser une justification du statu quo.

L'approche que j'ai défendue est-elle vulnérable à une telle objection? Il me semble que la réponse doit être « non », pour les raisons suivantes. Tout d'abord, il ne s'agit pas ici de rejeter tout élément qui serait issu d'une théorie de la moralité générale. Évidemment, le fonctionnement de l'institution du marché ne devrait pas pouvoir justifier certains traitements. La réflexion philosophique et normative sur le marché se doit en fait de faire intervenir des éléments d'une théorie générale de la moralité, un certain ensemble de principes et notions beaucoup plus abstraits et généraux. Tout comme elle doit prendre au sérieux certaines de nos intuitions normatives pour ensuite les examiner, les développer et les réviser. Ce que je soutiens est que, comme le soutenait avec force Russell Hardin, si une institution comme le marché promeut évidemment certains biens généraux et abstraits, ce sont les droits et obligations *spécifiques* de ses principaux acteurs qui devraient être dérivés des exigences propres à cette institution³⁹⁷.

Ensuite, il devrait être évident, étant donné les propositions ici soumises, qu'une telle approche n'est pas sans potentiel critique. Elle peut même avoir des implications assez intéressantes et assez radicales. Il est toutefois vrai que j'ai opté pour un mode d'analyse qui n'est pas « purement » normatif, au sens où j'ai puisé dans les ressources de différentes disciplines, allant de l'analyse économique du droit aux théories économiques en passant par la science politique et l'analyse principal-agent, en plus de m'inspirer de John Rawls et Ronald Dworkin, mais aussi de Joseph Stiglitz, Henry Hansmann, Ronald Coase et Jonathan Macey. J'ai donc adopté ici un mode de

³⁹⁷ Hardin (1996).

raisonnement normatif qui est plutôt « éclectique »³⁹⁸. Toutefois, un tel mode de raisonnement et d'analyse ne devrait pas être associé à une simple justification du statu quo. Si un tel mode d'analyse se veut plus sensible à la façon dont les institutions fonctionnent dans le monde réel et quelles en sont les modalités actuelles, il offre tout de même de puissants outils pour orienter des changements institutionnels.

Enfin, c'est pour les raisons tout juste évoquées que je crois justement qu'il faut assumer le caractère nécessairement éclectique d'une réflexion portant sur les institutions les plus importantes de nos sociétés. Si la philosophie morale et politique veut relever certains des défis auxquels elle fait face, elle doit justement être capable d'adopter des modes complexes de raisonnements et d'analyse puisant à de nombreuses sources théoriques. C'est de cette façon qu'elle pourra contribuer à une réflexion sérieuse sur les institutions clés du vivre-ensemble.

³⁹⁸ Voir les remarques très pertinentes sur les méthodes en philosophie morale et politique de Buchanan, Brock, Daniels et Wilker (2001), p.371-375.

BIBLIOGRAPHIE

- Allard, Caroline. « Accès aux médicaments : quelle responsabilité pour les compagnies pharmaceutiques? », *Dialogue*, vol. 43, 2004.
- Anderson, Sarah et John Cavanagh, *Top 200 : The Rise of Corporate Power*, Washington, Institute for Policy Studies, 2000, www.ips-dc.org/reports/top200text.htm.
- Annan, Kofi. « The Path to Corporate Citizenship », *Optimize*, nov.2002.
- Annan, Kofi. *Renewing the United Nations*, Report of the Secretary-General, New York, United Nations, 1997.
- Applbaum, Arthur. *Ethics for Adversaries: The Morality of Role in Public and Professional Life*, Princeton, Princeton University Press,
- Artman, Barbara et Deborah Vidaver-Cohen. « A Framework for Understanding Corporate Citizenship : Introduction of the Special Issue of *Business and Society Review* "Corporate Citizenship for the New Millennium" », *Business and Society Review*, vol. 105, 2000.
- Bainbridge, Stephen. *Corporation, Law and Economics*, New York, Foundation Press, 2002.
- Ballet, Jérôme et Françoise De Bry, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Du Seuil, 2001.
- Bakan, Joël. *La corporation : La soif pathologique de profit et de pouvoir*, Éditions Transcontinental, Montréal, 2004.
- Barry, Brian. « Capitalists Rule OK? Some Puzzles About Power », *Politics, Philosophy and Economics*, vol. 1 no.2, 2002.
- Barry, Norman. « The Stakeholder Concept of Corporate Governance is Illogical and Impractical », *The Independent Review*, vol. 6, 2002.
- Beckerman, Wilfred. *A Poverty of Reason*, Oakland, The Independent Institute, 2003.

- Berle, Adolf A. and Gardiner C. Means. *Modern Corporation and Private Property*, New York: Harcourt, Brace & World, 1968.
- Bernhagen, Patrick and Thomas Bräuning. 2005. "Structural Power and Public Policy: A Signaling Model of Business Lobbying in Democratic Capitalism", *Political Studies*, vol. 53, 2005.
- Birnbaum, Jeffrey. *The Lobbyists: How Influence Peddlers Work their Ways in Washington*, New York, Times Books, 1993.
- Birch, David. « Corporate Citizenship: Rethinking Business Beyond Corporate Social Responsibility », in J. Andriof and M. McIntosh (ed.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf, 2001, pp. 53-65
- Blair, Margaret M. « Corporate "Ownership": A Misleading Word Muddies the Corporate Governance Debate », *Brookings Review*, 1995.
- Blair, Margaret M. 1995. « Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance » *Challenge*, 1995.
- Blowfield, Michael et Jederzej G. Frynas. « Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World », *International Affairs*, vol. 81, 2005.
- Boatright, John. « Does Business Ethics Rests on a Mistake? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, 1999A.
- Boatright, John. *Ethics in Finance*, Oxford, Blackwell, 1999B.
- Boatright, John. « Ethics and Corporate Governance: Justifying the Role of Shareholder », in Bowie (dir.). *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Boatright, John. « Employee Governance and the Ownership of the Firm », *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, 2004.
- Boatright, John. « Quel avenir pour la gestion des parties prenantes? », *Les Cahiers de l'éthique*, vol.1, 2006.
- Bovens, Mark. « The Corporate Republic : Complex Organisations and Citizenship », in E.A Christodoulidis (dir.), *Communitarianism and Citizenship*, Aldershot, Ashgate, 1998.
- Bowie, Norman (dir.). *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Oxford, Blackwell, 2002.

- Bowie, Norman. « A Kantian Approach to Business Ethics », in R. E. Frederick (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Brander, James A. *Government Policy Toward Business*, Toronto, Butterworth, 1988.
- Buchanan, Allen. « Toward a Theory of the Ethics of Bureaucratic Organization », *Business Ethics Quarterly*, vol.6, 1996.
- Buchanan, Allen, Dan Brock, Norman Daniels et Daniel Wilker, *From Chance to Choice: Genetics and Justice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Buchholz, Rogene et Sandra Rosenthal, « Social Responsibility and Business Ethics », in R. Frederick (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Blackwell, 2002.
- Buchholz, Rogene et Sandra Rosenthal, « Stakeholder Theory and Public Policy », *Journal of Business Ethics*, vol.54, 2004.
- Carroll, Archie. « The pyramid of corporate social responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, 1991.
- Carroll, Archie B. « The Four Faces of Corporate Citizenship », *Business and Society Review*, vol. 100, 1998.
- Carroll, Archie. « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, vol.38, no.3, 1999.
- Carroll, Archie B. « The Four Faces of Corporate Citizenship », *Business and Society Review*, vol. 100, 1998.
- Chandler, Alfred. *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press, 2002.
- Cioffi, John. « Building Finance Capitalism: The Regulatory Politics of Corporate Governance Reform in the United States and Germany », in Jonah D. Levy (dir.), *The State after Statism: New State Activities in the Age of Liberalization*, Cambridge, Harvard University Press, 2006.
- Coase, Ronald. « The Nature of the Firm », *Economica*, 1937.
- Colonomos, Ariel. *La morale dans les relations internationales*, Paris, Odile Jacob, 2005A.
- Colomonos, Ariel. « The Morality of Belief in the Profits of Virtue », in *International Social Science Journal*, vol. 57, 2005B.

- Crane, Andrew, Dirk Matten et Jeremy Moon. « Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation and Democracy », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, 2004.
- Crane, Andrew et Dirk Matten. *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- Crane, Andrew et Dirk Matten « Incorporating the Corporation in Citizenship: A Response to Norman et Néron », *Business Ethics Quarterly*, vol.18, 2008.
- Crête, Raymonde et Stéphane Rousseau, *Droit des sociétés par actions - principes fondamentaux*, Montréal, Éditions Thémis, 2002.
- Dagger, Richard. 2006. « Neorepublicanism and the civic Economy », *Politics, Philosophy and Economics*, vol.5, 2006.
- Danley, John R. « Corporate Moral Agency », in R. E. Frederick (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Dawkins Cedrik E, « Corporate Welfare, Corporate Citizenship, and the Question of Accountability », *Business & Society*, vol. 41, 2002.
- Dee, J. Georges « Principals, Agents and Ethics », in N. Bowie et R.E. Freeman, (dir.), *Ethics and Agency Theory: An Introduction*, Oxford, Oxford University Press, 1992.
- Dewey, John. « The Historic Background of Corporate Legal Personality », *Yale Law Journal*, vol. 35, 1926.
- Donaldson, Thomas et Thomas Dunfee. *Ties that Bind: A Social Contracts Approach To Business Ethics*, Harvard, Harvard Business School Press, 1999.
- Donohue, John. « Does Greater Managerial Freedom to Sacrifice Profits Lead to Higher Social Welfare? », in Bruce Lay, Robert Stavins et Richard Vietor (dir.), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, Resources for the Future, 2005.
- Dow, Gregory. *Governing the Firm: Worker's Control in Theory and Practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.
- Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society*, New York, Collins, 1994.
- Dworkin, Ronald. *A Matter of Principle*, Cambridge, Harvard University Press, 1985.
- Dworkin, Ronald. *Sovereign Virtue: The Theory and Practice of Equality*, Cambridge, Harvard University Press, 2002.

- Easterbrook, Frank et Daniel Fischel. *The Economic Structure of Corporate Law*, Cambridge, Harvard University Press, 1996.
- Eberstadt, N. « What History Tells us About Corporate Responsibility », *Business and Society Review*, vol.7, 1973.
- Economist The, « How to be Ethical and Still Come Top », 5 juin 1993.
- Economist The,, « Sweatshop Wars », 27 février 1999.
- Economist The, « The Good Company », 22 janvier 2005.
- Engel, David. « An Approach to Corporate Social Responsibility », *Stanford Law Review*, vol. 32, 1980.
- Elhauge, Einer. « Corporate Managers' Operational Discretion to Sacrifice Corporate Profits in the Public Interest », in Bruce Lay, Robert Stavins et Richard Viotor (dir.), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, Resources for the Future, 2005.
- Epstein, Edwin M. *The Corporation in American Politics*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1969.
- Erskine, Toni. « Making Sense of Responsibility », in T. Erskine (dir.), *Can Institution Have Responsibilities? Collective Moral Agency and International Relations*, New York, Palgrave, 2003.
- Evan, William M. et Edward F. Freeman. « A Stakeholder Theory of The Modern Corporation : Kantian Capitalism », in G.D. Chryssides et J.H Kaler, *An Introduction of Business Ethics*, Londres, Chapman and Hall, 1993.
- Feinberg, Joel. *Doing and Deserving: Essays in the Theory of Responsibility*. Princeton, Princeton University Press, 1970.
- Finn, Daniel. *The Moral Ecology of Markets: Assessing Claims About Markets and Justice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
- Fleischacker, Samuel. *On Adam Smith's Wealth of Nations: A Philosophical Companion*, Princeton University Press, 2004.
- Fleurbaey, Marc. *Capitalisme ou démocratie: L'alternative du 21ième siècle*, Paris, Grasset, 2006.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., Barnett, M.L., « Opportunity Platforms and Safety Net: Corporate Citizenship and Reputational Risks », *Business and Society Review*, vol. 105, 2000.

- Fraser, Nancy and Linda Gordon, « Civil Citizenship against Social Citizenship? » in Van Steenburg (dir.) *The Condition of Citizenship*, New York, Sage publications, 1994.
- Freeman, Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Freeman, Edward. « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation », in M. Clarkson (dir.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, Toronto, University of Toronto Press, 1998.
- Freeman, Edward et coll. . « Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR », Business roundtable institute for corporate ethics, 2007.
- Friedman, Milton. *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1999.
- Federal Election Commission. *Text of the Bipartisan Campaign Reform Act*, http://www.fec.gov/pages/bcra/major_resources_bcra.shtml 2002.
- Galbreith, John K.. *New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin, 1967.
- Galston, William. *Liberal Purposes: Goods, Virtues, and Duties in the Liberal State*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Garsten, Christina. « The Cosmopolitan Organization: An Essay on Corporate Accountability », *Global Networks*, vol. 3, 2003.
- Gaus, Gerald. « Backwards into the Future: Neorepublicanism as a Postsocialist Critique of Market Society », *Social Philosophy and Public Policy*, vol.20, 2003.
- Gendron, Corrine, Alain Lapointe et Marie-France Turcotte. « Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelles responsabilités? Quelle régulation? », *Cahiers de recherche de la chaire économie et humanisme*, UQÀM, 2003.
- Getz, Kenneth A.. « Research in Corporate Political Action: Integration and Assessment ». *Business & Society* , vol. 36, 1997.
- Goddard, Trevor. « Corporate Citizenship and Community Relations: Contributing to the Challenge of Aid Discourse », *Business and Society Review*, vol. 110, 2005.
- Goodin, Robert. *Protecting the Vulnerable: A Reanalysis of Our Social Responsibilities*, Chicago, Chicago University Press, 1986.

- Goodin, Robert. « Institutions and Their Design », in Robert Goodin (dir.), *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, 1996.
- Goodin, Robert. « Globalizing Justice », in D. Held et D. Archibugi (dir.), *Taming Globalization: Frontiers of Governance*, Malden, Polity Press, 2003A.
- Goodin, Robert. « Folie Républicaine », *Annual Review of Political Science*, vol. 6, 2003B.
- Goodpaster, Kenneth. « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol.1, 1993.
- Goodpaster, Kenneth. « Ethical Imperatives and Corporate Leadership », R.E. Freeman (dir.), *Business Ethics: The State of the Art.*, New York, Oxford University Press, 1991.
- Goodpaster, Kenneth. *Conscience and Corporate Culture*, Oxford, Blackwell, 2007.
- Gosseries, Axel. « Qu'est-ce qu'un consommateur juste? », in Frédéric Mertz (dir.), *Éthique et commerce : réalités et illusions*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Gourevitch, Peter A. et James Shinn. *Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- Green, Michael. « Institutionnal Responsibility for Moral Problems », in Andrew Kuper (dir.), *Global Responsibilities: Who Must Deliver on Human Rights?*, New York, Routledge, 2005.
- Green, Ronald. « Shareholders as Stakeholders: Changing Metaphors of Corporate Governance », *Washington and Lee Law Review*, vol.50, 1993.
- Grimaldi, Jennifer. « Business Ethics Around the World: Ethics and the Political Activities of US Business », *Business Ethics: A European Review*, vol. 7, 1998.
- Grit, Kor. « Corporate Citizenship : How to Strengthen the Social Responsibility of Managers? », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, 2004.
- Gunther, Mark. « Does your Company Keeps Political Secrets? », *Fortune*, 6 mai 2006.
- Hamilton, J. Brooke et Hoch David. « Ethical Standards for Business Lobbying: Some Practical Suggestions », *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, 1997.
- Hamilton, Alexander, James Madison and John Jay. *The Federalist*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.

- Hansen, Wendy L. et Mitchell, Neil. « Globalization or National Capitalism? », *Business and Politics*, vol. 3, 2001.
- Hansen, Wendy L., Mitchell, Neil J. et Drope, Jeffrey M. « Collective Action, Pluralism and Legitimacy Tariff : Corporate Activity or Inactivity in Politics », *Political Research Quarterly*, vol. 57, no. 3, 2004.
- Hansmann, Henry. *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, The Belknap Press of University Press, 1996.
- Hansmann, Henry et Reiner Kraakman, « The End of history in Corporate Law », *The Georgetown Law Journal*, vol.89, 2001.
- Hardin, Russell. « Institutional Morality », in Robert Goodin (dir.), *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, 1996.
- Hart, H.L et Tony Honoré. *Causation in the Law*, New York, Oxford University Press, 1985.
- Heath, Joseph. *La société efficiente: Pourquoi fait-il si bon vivre au Canada?*, Montréal, Presses de l'université de Montréal, 2003.
- Heath, Joseph and Wayne Norman, « Stakeholders Theory, Governance and Public Management: What Can the History of State-run Enterprises teach us in the Post-Enron Erea? », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, 2004.
- Heath, Joseph. « A Market Failures Approach to Business Ethics », in Bernard Hogsdon (dir.), *Morality and the Invisible Hand*, New York, Springer, 2004.
- Heath, Joseph et Andrew Potter. *The Rebell Sell: Why the Culture Can't be Jammed*, Toronto, Harpers Collins, 2004.
- Heath, Joseph. « Business Ethics without Stakeholders », *Business Ethics Quarterly*, vol.16, 2006A.
- Heath, Joseph. « An Adversarial Business Ethic for Business: or When Sun-Tzu met the Stakeholder », *Journal of Business Ethics*,, 2006B.
- Held, David. *Democracy and the Global Order*, Stanford University press, 1995
- Held, David. « From Executive To Cosmopolitan Multilateralism », in D.Held et M. Koenig-Archibugi (dir.), *Taming Globalization: Frontiers of Governance*, Londres, Polity Press, 2003.
- Hemphill, Thomas A. « Corporate Citizenship : The Case for a New Governance Model », *Business and Society Review*, vol. 109, 2004.

- Henderson, David. *Misguided Virtue : False Notions of Corporate Social Responsibility*, Wellington, New Zealand Business Roundtable, 2001.
- Henderson Global Investors. *Tax, Risks and Corporate Governance*, <http://www.henderson.com>, 2005.
- Hoe, Thomas h. et Michael j. Rebello. « The Dynamics of Business Ethics and Economic Activity », *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 3 1994.
- Houlde, Vanessa. « The Tax Avoidance Story as a Morality Tale », *Financial Times*, 21 novembre 2004.
- Hsieh, Nien-hê. . « The Obligations of Transnational Corporations: Rawlsian Justice and the Duty of Assistance », *Business Ethics Quarterly*, vol.14, 2004.
- Jeurissen, Ronald. « Institutional Conditions of Corporate Citizenship », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, 2004.
- Jones, Campbell, Martin Parker et René Ten Bos. *For Business Ethics*, New York, Routledge, 2006.
- Kaler, John. « Positioning Business Ethics in Relation to Management and Political Philosophy », *Journal of Business Ethics*, vol .24, 2000.
- Kaler, John. « Morality and Strategy in Stakeholder Identification », *Journal of Business Ethics*, vol .39, 2002.
- Kaler, John. « Differentiating Stakeholder Theories », *Journal of Business Ethics*, vol .46, 2003.
- Kaler, John. « Evaluating Stakeholder Theories », *Journal of Business Ethics*, vol .69, 2006.
- Karakowsky, Carroll and Bucholtz (dir.), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management, First Canadian Edition*, Toronto Nelson Thomson Canada, 2004.
- Kay, John. *The Truth about Markets: Why some Nations are Rich but Most Remain Poor*, New York, Penguin Books, 2004.
- Keck Margaret et Kathryn Sikkink. *Activists Beyond Borders : Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca, Cornell University Press, 1998.
- Keohane, Robert. « Global Governance and Accountability », in David Held et Mathias Koenig-Archibugi (dir.), *Taming Globalization : Frontiers of Governance*, Cambridge, Polity Press, 2003.

- Kepner, Tyler . « Rodriguez Says ‘Ha,’ but Jays Aren’t Laughing », *New York Times*, 31 mai 2007.
- Klein, Naomi. *No Logo : La tyrannie des marques*, Paris, Babel, 2003.
- Koenig, Gilbert. *Les théories de la firme*, Paris, Economica, 1998.
- Koenig-Archibugi, Mathias. « Transnational Corporations and Public Accountability » *Government and Opposition*, vol. 39, 2004.
- Kuper, Andrew. « The UN Global Compact with Corporations », in Andreas Follesdal et Thomas Pogge (dir.), *Real World Justice: Principles, Human Rights and Social Institutions*, New York, Springer, 2005.
- Kuper, Andrew. *Democracy Beyond Borders: Justice and Representation in Global Institutions*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- Kymlicka, Will et Wayne Norman. « Citizenship in Culturally Diverse Societies: Issues, Contexts, Concepts », in Kymlicka et Norman (dir.), *Citizenship in Culturally Diverse Societies*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- Kymlicka, Will et Wayne Norman. « Return of the Citizen: A Survey of Recent Work on Citizenship Theory », *Ethics*, Vol. 104, 1994.
- Landes, David. « What Bosses Really Do? », *Journal of Economic History*, vol.46, 1986.
- Landes, David. *Richesse et pauvreté des nations*, Paris, Albin Michel, 2000.
- Lane, Melissa. « The Moral Dimension of Corporate Accountability », in Andrew Kuper (dir.), *Global Responsibilities: Enforcing Rights by Defining Obligations*, Routledge, 2005
- Larmore, Charles. « Pluralism and Reasonable Disagreement », *Social Philosophy and Policy*, vol.11, 1994.
- Lay, Bruce, Robert Stavins et Richard Vietor (dir.), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, Resources for the Future, 2005.
- Lewis, P.V. « Defining “Business Ethic”: Like Nailing Jello to a Wall », *Journal of Business Ethics*, vol.4, 1985.
- Lipovetsky, Gilles. « Les noces de l’éthique et du business », in *Le crépuscule du devoir*. Paris, Gallimard, 2000.

- Logsdon, Jeanne M. « Global Business Citizenship: Applications to Environmental Issues », *Business and Society Review*, vol. 109, 2004.
- Logsdon, Jeanne M et Wood, Donna J. « Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, 2002.
- Logsdon, Jeanne M et Wood, Donna J. « Theorising Business Citizenship » in J. Andriof and M. McIntosh (dir.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf, 2001.
- MacDonald, Chris et Wayne Norman (2004) « Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line” », *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, no.2.
- Marglin, Stephen. « What do Bosses Do? », in André Gerz (dir.), *The Division of labour: The labour process and class-struggle in modern capitalism*, New York, Harvester Press, 1976.
- Macey, Jonathan. « An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholder the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties », *Stetson Law Review*, 21, 1991.
- MacIntyre, Alasdair. *Après la vertu: Étude de théorie morale*, Paris, PUF, 1997.
- Marcoux, Alexei. « A Fiduciary Argument against Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, no. 1, 2003.
- Margolis, Joshua D. et Robert A. Philips. « Toward an Ethics of Organizations », *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, no.4, 1999.
- Marsden, C. « The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability », *Business and Society Review*, vol. 105, 2000.
- Marsden, Chris et Joerg Andriof, « Toward an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It », *Citizenship Studies*, vol. 2, 1998.
- Matten, Dirk et Andrew Crane. « Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 30, 2005.
- Matten, Dirk, Andrew Crane and Wendy Chapple « Behind the Mask: Revealing the True Mask of Corporate Citizenship », *Journal of Business Ethics*, vol. 45, 2003.
- Matten, Dirk et Andrew Crane. « Theorizing Corporate Citizenship », *Management Research News*, vol. 25, 2002.

- Mayer, Don. « Kasky v. Nike: The Quarrelsome Question of Corporate Free Speech », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, 2007.
- McDonnell, Brett. « Employee Primacy, Or Economics Meets Civic Republicanism at Work », *University of Minnesota Legal Studies Research Paper Series*, Research Paper no. 06-06, 2006
- McMahon, Christopher. « Morality and the Invisible Hand », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 10, 1981.
- McMahon, Christopher. *Authority and Democracy: A General Theory of Government and Management*, Princeton, Princeton University Press, 1994.
- McMahon, Thomas. « A Brief History of Business Ethics », in Robert E. Frederik (ed.), *A Companion to Business Ethics*, Londres, Blackwell, 2002.
- Micklethwait, John et Adrian Wooldridge, *The Company: A short History of a Revolutionary Idea*, New York, Modern Library, 2003.
- Miller, David. « Distributing Responsibilities », *Journal of political philosophy*, vol. 9, 2001.
- Miller, Fred et John Ahren. « The Social Responsibility of Corporations », in Thomas White (dir.), *Business Ethics: A Philosophical Reader*, New York, Macmillan, 1993.
- Miller, Gary J. *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchies*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002.
- Millon, David, « Communitarians, Contractarians, and the Crisis in Corporate Law », *Washington and Lee Law Review*, vol. 50, 1993.
- Mitnick, Barry M. (dir.). *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, New York, Sage Publications, 1993.
- Mitnick, Barry M . « Political Contestability », in Mitnick B. (dir.). *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, New York, Sage Publications, 1993A.
- Mitnick, Barry M . « The Strategic Uses of Regulation – And Deregulation », in Mitnick B. (dir.). *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, New York, Sage Publications, 1993B.
- Mitchell, Lawrence (dir). *Corporate Progressive Law*, Boulder, Boulder Press, 1995.

- Moon, Jeremy, Andrew Crane et Dirk Matten, « Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society », *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, no.3, 2005.
- Moore, Goeff « Humanizing Business Ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, 2005A..
- Moore, Goeff « Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation », *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, 2005B.
- Moriarty, Jeffrey. « On the Relevance of Political Philosophy to Business Ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, 2005.
- Néron, Pierre-Yves. « La justice distributive dans une économie mondialisée : Nation, communauté et redistribution », in S. Courtois et J. Couture (dir.), Montréal, Presses Universitaires du Québec, 2005.
- Néron, Pierre-Yves et Wayne Norman. « Citizenship Inc.: Do We Really Want Businesses to be Good Citizens? », *Business Ethics Quarterly*, vol.18, 2008A.
- Néron, Pierre-Yves et Wayne Norman. « Corporations as Citizens: Political not Metaphorical – A Reply to Critics », *Business Ethics Quarterly*, vol.18, 2008B.
- Nesteruk, Jeffrey. « Corporate Speech as Commercial Speech: A Response to Mayer's *Nike v. Kasky* Analysis », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, 2007.
- Newell, Peter. « Citizenship, Accountability and Community: The Limits of the CSR Agenda », *International Affairs*, 81, 2005.
- Norman, Wayne. « La responsabilité sociale des entreprises après Enron », *Les Cahiers du 27 juin*, vol. 2, 2005.
- Noël, Kathy. «Sweatshop Blues », *Revue Commerce*, septembre 2004.
- Oberman, William, « A Framework for the Ethical Analysis of Corporate Political Activity », *Business and Society Review*, vol.109, 2004.
- Ogien, Ruwen. *La panique morale*, Paris, PUF, 2004.
- O'Neill, Onora. « Agents of Justice », *Metaphilosophy*, vol. 32, 2001.
- Ortz, Eric. « Ethics, Risks and the Environment in Corporate Responsibility », in Bruce Lay, Robert Stavins et Richard Vietor (dir.), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, Resources for the Future, 2005.

- Ostas, Daniel T. « The Law and Ethics of K. Street », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, 2007.
- Paine, Lynn Sharp. *Value Shift*, New York , McGraw Hill, 2003.
- Palacios, Juan José. « Corporate Citizenship and Social Responsibility in a Globalized World », *Citizenship Studies*, vol.8, no.4, 2004.
- Pettit, Philip. « Institutional Design and Rational Choice », in Robert Goodin (dir.), *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, 1996.
- Pettit, Philip. *Republicanism: A Theory of Freedom and Government*, New York, Oxford University Press, 1999.
- Pettit, Philip. « Responsibility Incorporated », *Ethics*, vol. 117, 2007.
- Portney, Paul. « Corporate Social Responsibility : An Economic and Public Policy Perspective », in Bruce Lay, Robert Stavins et Richard Vietor (dir.), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, Resources for the Future, 2005.
- Posner, Richard. *Economic Analysis of Law*, Aspen, Wolters Kluwer, 2007.
- Post, James E. et Shawn L. Berman. « Global Corporate Citizenship in a Dot.com World : The Role of Organisational Identity », in J. Andriof and M. McIntosh (ed.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf, 2001, pp. 66-82.
- Przeworski, Adam. *States and Markets: A Primer in Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.
- Rawls, John. *Théorie de la justice*, Paris, PUF, 1996.
- Rawls, John. *Libéralisme politique*, Paris, PUF, 1997.
- Reich, Robert. . « The New Meaning of Corporate Responsibility », *California Management Review*, vol. 40, 1998.
- Reilly, Bernard J. et Myron Kyj J. « Corporate Citizenship », *Review of Business*, vol. 16, no. 1, automne 1994, pp.37-43.
- Rochlin, Steven A. « Principles With Process: Corporate Integrity in a Corporate Citizenship Framework ».
- Roberts, John. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford, Oxford University Press, 2004.

- Rodin, David, « The Ownership model of Business Ethics », *Metaphilosophy*, vol.36, no.1/2, janvier 2005.
- Rodin, David. « What's Wrong with Business Ethics », *International Social Science Journal*, vol. 57, 2005.
- Rondinelli, Dennis. « Transnational Corporations: International Citizens or New Sovereigns? », *Business and society Review*, vol. 107, 2002.
- Rosenthal, Sandra B. et Rogene Buchholz. *Rethinking Business Ethics : A Pragmatic Approach*, Oxford University Press, New York, Oxford University Press, 1999.
- Rothschild, Emma. *Economic Sentiments: Adam Smith, Condorcet and the Enlightenment*, Cambridge, Harvard University Press, 2002.
- Rouleau, Linda. *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Montréal, PUQ, 2007.
- Ruggie, John. « Taking Embedded Liberalism Globally : The Corporate Connection », in David Held et Mathias Koenig-Archibugi (dir.), *Taming Globalization : Frontiers of Governance*, Cambridge, Polity Press, 2003A.
- Ruggie, John, « The United Nations and Globalization: Patterns and Limits of Institutional Adaptation », *Global Governance*, vol. 9, 2003B.
- Sacconi, Lorenzo. *The Social Contract of the Firm: Economics, Ethics and Organizations*, New York, Springer, 2000.
- Sandel, Michael. *Democracy's Discontent: America in Search of a Public Philosophy*, Cambridge, Belknap Press, 1998.
- Schwartz, Mark S. « The "Ethics" of Ethical Investing », *Journal of Business Ethics*, vol. 43, 2003.
- Schnapper, Dominique. *La Communauté des citoyens, sur l'idée moderne de nation*, Paris: Gallimard. 1994.
- Selznick, Philip. *The Communitarian Persuasion*, Baltimore, John Hopkins University Press, 2002.
- Sikka, Prem. « How about Responsible Taxes? », *The Guardian*, 17 novembre 2003.
- Singer, Peter. *One World: The Ethics of Globalization*, Yale University Press, 2002.
- Smith, Adam. *La richesse des nations*, Paris, Flammarion, 1991.

- Snoeyenbos, Milton et James Humber. « Utilitarianism and Business Ethics », in R. E. Frederick (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Solomon, Robert. « Business Ethics and Virtue », in R. E. Frederick (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Soule, Edward. *Morality and Markets: The Ethics of Government Regulation*, New York, Rowman and Littlefield, 2003.
- Sorell, Tom. « Affaires », in Monique Canto-Sperber, *Dictionnaires d'éthique et de philosophie morale*, Paris, PUF, 2004.
- Sosoe, Lukas. « Éthique économique et entreprise citoyenne », in Frédéric Mertz (dir.), *Éthique et commerce : réalités et illusions*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Spence, Laura, Anne-Marie Cole et Lisa Harris, « The Forgotten Stakeholder: Ethics and Social Responsibility in Relations to Competitor », *Business and Society Review*, vol. 106, no.4, 2001.
- Stark, Andrew. « What's the Matter With Business Ethics? », *Harvard Business Review*, Mai-juin 1993.
- Stark, Andrew. « Corporate Electoral Activity, Constitutional Discourse and Conceptions of the Individual », *American Political Science Review*, vol.86, 1992.
- Sternberg, Elaine. *Just Business : Business Ethics in Action*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- Stiglitz, Joseph. *Whither Socialism?*, 1996. Cambridge, MIT Press, 1996.
- Stoll, Mary Lyn. « Corporate Right to Free Speech? », *Journal of Business Ethics*, vol. 58, 2005.
- Sunstein, Cass. *Free Markets and Social Justice*, Oxford, Oxford University Press, 1999.
- Takala, Tuomo. « Toward more Radicalized Business Ethics Studies », *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, vol. 12, no.1, 2007.
- Tusk, « Corporations without Labor: The Politics of Progressive Corporate Law », *University of Pennsylvania Law Review*, vol.51, no.6, 2003.
- Thompson, Dennis. *Restoring Responsibility: Ethics in Government, Business and Healthcare*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005.

- Valor, Carmen. « Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Toward Corporate Accountability », *Business and Society Review*, vol.110, 2005.
- Van Parijs, Philippe. « Le dilemme de l'éthique des affaires », in P. Van Parijs (dir.), *Ni ghetto ni tour d'ivoire : L'éthique économique et sociale aujourd'hui*, Louvain-La-Neuve, Academia, 1991.
- Van Parijs, Philippe. « The Spotlight and the Microphone: Must Business be Socially Responsible, and Can it? », Chaire Hoover, DOC 92, www.etes.ucl.ac.be, 2002.
- Van Parijs, Philippe. « Qu'est-ce qu'un monde juste, un monde juste, une entreprise juste? », in Frédéric Mertz (dir.), *Éthique et commerce : réalités et illusions*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Velamuri, Rama et Sankaran Venkataraman, « Why Stakeholders and Shareholders Theory are not Necessarily Contradictory: A Knightian Insight », *Journal of Business Ethics*, vol. 65, 2005, p.
- Vijay Munshi, Natasha. « Conversations on Business Citizenship », *Business and Society Review*, vol. 109, 2004.
- Vogel, David. *Lobbying the Corporation: Citizen Challenges to Business Authority*. New York, Basic Book, 1979..
- Vogel, David. *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, Brookings Institution Press, 2005A.
- Vogel, David. « Opportunities for and Limitations of Corporate Environmentalism », in Bruce Lay, Robert Stavins et Richard Vietor (dir.), *Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms*, Washington, Resources for the Future, 2005B.
- Waddock, Sandra. « Corporate Citizenship Enacted as Operating Practices », *International Journal of Value-Based Management*, vol. 14, p.237-246.
- Waddock, Sandra. « Parallel Universes : Compagnies, Academics and The Progress of Corporate citizenship », *Business and Society Review*, vol. 109, no.1, 2004, p.5-42.
- Walzer, Michael. « Civil Disobedience and Corporate Authority », in M. Walzer, *Obligations: Essays on Disobedience, War and Citizenship*, Cambridge, Harvard University Press, 1970.
- Walzer, Michael. *Sphères de justice*, Paris, Du seuil, 1997.
- Weber, Leonard J. « Ethics and the Political Activity of Business: Reviewing the Agenda », *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, 1997.

- Weinstock, Daniel. « Citizenship and Pluralism », in Simon (dir.) *Blackwell Guide to Social and Political Philosophy*, Oxford, Blackwell, 2002.
- Weinstock, Daniel. *Profession: Éthicien*, Montréal, PUM, 2006.
- Williamson, Olivier. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, Free Press, 1985.
- Wilts, Arnold et Mika Skippari. « Business-Government Interactions in a Globalizing Economy », *Business and Society*, vol.46, 2007.
- Windsor, Duane. « Corporate Citizenship: Evolution and Interpretation », in Jörg Andriof et Malcom McIntosh (dir.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, 2001.
- Wolfe, Alan. « The Modern Corporation: Private Agent of Public Actor? », *Washington and Lee Review*, no. 50, 1993.
- Wood, Donna J. « On Global Business Citizenship: Introduction to the Special Issue », *Business and Society Review*, vol. 109, no 1, p.1-3.
- Wood, Donna J. Et Jeanne Logsdon. « Business Citizenship as Metaphor and Reality », *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, 2008, à paraître.
- Woodstock Theological Center. *The Ethics of Lobbying: Organized Interests, Political Power and the Common Good*. Washinton, Georgetown University Press, 2002.
- World Economic Forum. *The Business Case for Corporate Citizenship*, <http://www.weforum.org>
- World Economic Forum. *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*, <http://www.weforum.org>.
- Zadek, Simon. *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, London, Earthscan, 2001.