

RÉSUMÉS

Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental
Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 – Sur invitation
Chaire de responsabilité sociale et de développement durable,
UQAM (Université du Québec à Montréal)
Octobre 12 - 15, 2006
Organisé par Corinne Gendron et Jean Pasquero

RÉSUMÉS

**Faire avancer la théorie de la RSE: un dialogue intercontinental
Atelier international de Montréal sur la RSE 2006 – Sur invitation
Chaire de responsabilité sociale et de développement durable,
UQAM (Université du Québec à Montréal)
Octobre 12 - 15, 2006
Organisé par Corinne Gendron* et Jean Pasquero****

* Professeur au département d'organisation et de gestion des ressources humaines, titulaire, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, École des sciences de la gestion, UQAM

** Professeur au département de stratégie des affaires, et chercheur, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, École des sciences de la gestion, UQAM

TABLE DES MATIÈRES

La RSE en Amérique et en Europe: comparaison de conceptions.....	5
La gouvernance comme responsabilité envers les parties prenantes	6
Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique	8
Héritages et bases théoriques	6
Les ancrages institutionnels de la RSE en Amérique du Nord et la question de l'universalité du concept.....	11
La responsabilité sociale de l'entreprise : examen des bases de la RSE en Europe et aux États-Unis.....	13
Les spécificités du concept de RSE : un retour aux sources	14
Voie unique ou pluralité? Une perspective comparative de la responsabilité sociale de l'entreprise.....	16
Responsabilité, Société et Démocratie ou l'affrontement de l'expert et du politique.....	17
Perspectives conceptuelles	11
Amener la responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : vers une vision pluraliste de l'interface entreprise – société.....	19
Les défis théoriques de la citoyenneté corporative globale: mener la responsabilité sociale des entreprises au-delà des frontières.....	21
Responsabilité sociale de l'entreprise : particularismes nationaux et convergences globales.....	23
La vision Anti-RSE: défier la sagesse conventionnelle	25
Comptabilité et développement durable : enjeux de la création d'un nouvel espace dialogique	27
Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale	19
Les processus de légitimation : une composante incontournable de la RSE	29
Légitimité organisationnelle, visibilité et les antécédents de la performance sociale corporative.....	31

L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40.....	33
La responsabilité sociale comme compromis: une définition issue des pratiques	34
L'usine responsable ou les ateliers de production de la légitimité	35
RSE et régulation sociale	29
Établir l'infrastructure institutionnelle pour la responsabilité corporative	37
La RSE, une interprétation par l'analyse de la Théorie de la Régulation - la centralité du rapport salarial, clé de lecture des DP-RSE -	39
Aux confins de la responsabilité sociale des banques : les enjeux liés à l'intégration des risques éthiques particuliers aux activités de la sphère financière	41
De la responsabilité sociale des entreprises à l'imputabilité des entreprises (et au-delà?)	43
La RSE: de l'autorégulation au compromis négocié.....	45
La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes	46
Étudier les rôles et responsabilités des firmes internationales dans les pays en développement: quelques leçons théoriques, méthodologiques et pratiques	47
La RSE aux frontières de l'organisation: entre ouverture et protection: exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels.....	49
Vers une reformulation du concept de responsabilité sociale des entreprises en termes de convention sociale.....	52
Gérer la RSE par l'habilitation des parties prenantes: Vers une nouvelle théorisation	54
Les agents (gestionnaires), les propriétaires (actionnaires) et les parties prenantes: Le manque de diversification dans les portefeuilles d'investissement managériaux et son impact sur les parties prenantes de l'entreprise.....	56
Conseils d'administration, gestion participative, et représentation des sexes: Illustration des arguments sociaux et d'affaires en Norvège	58

La RSE en Amérique et en Europe: comparaison de conceptions

Jeudi 12 octobre, 17h00 à 18h30
Conférence d'ouverture

James E. Post, Boston University

La gouvernance comme responsabilité envers les parties prenantes

La gouvernance implique la structure d'autorité, de direction et de contrôle au sein d'une organisation en particulier, d'une forme organisationnelle ou d'un groupe sociétal précis. La gouvernance corporative et la gouvernance politique sont des formes d'autorité qui s'entrecroisent dans l'économie politique moderne. Ces institutions – les corporations et l'État – sont ancrées dans une théorie de la responsabilité envers la société.

La thèse exposée dans cette communication est que les institutions modernes doivent intégrer une version mature du concept de parties prenantes – en tant que bénéficiaires et porteurs de risque – dans leur théorie de la gouvernance. Ni la gouvernance corporative, non plus que la gouvernance politique ne peuvent être discutées sans avoir au préalable convenu de manière explicite que la corporation moderne et l'État moderne existent et fonctionnent au sein d'une structure formée de multiples constituantes, qui ont des revendications qui, bien que différentes, sont légitimes, envers la firme ou l'entité politique.

Les corporations sont ce qu'elles font et les corporations modernes interagissent fréquemment et décisivement avec leurs parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, investisseurs et communautés. La plupart de ces parties prenantes n'ont pas de présence formelle ou de rôle dans la structure de gouvernance et la prise de décision de la firme, au sein de laquelle les intérêts de propriété dominant encore la pensée légale, économique et managerielle. L'appel à des droits additionnels pour les parties prenantes a été lancé il y a déjà longtemps et a depuis inclus des propositions de nouvelles formes d'octroi de charte, d'octroi de statut légal à des parties prenantes et de création de nouvelles entités légales qui auraient pour tâche d'équilibrer les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entité. Cet appel prendra encore plus d'ampleur au 21^{ème} siècle.

Proposition

Les théories de gouvernance corporative et publique reposent sur un concept socle de *membership* partagé, de propriété et de citoyenneté. Le *membership* véhicule des droits et des responsabilités, et la gouvernance établit un système pour mettre de l'ordre dans ces droits et ces responsabilités et pour tenir les membres responsables d'avoir failli à rencontrer les standards et les attentes partagées.

À coup sûr, il y a des différences significatives entre la corporation moderne et l'État moderne, et l'approche comparative qui est centrale à cette conférence produira peut-être des différences d'opinion entre chercheurs nord-américains et européens. Les points communs et les différences doivent être articulées et discutées pour de nombreuses raisons, la moindre de celles-ci n'étant pas que le besoin de discuter un type émergent d'entités organisationnelles qui sont des versions hybrides des types corporatif et étatique.

Les entreprises d'État, les entreprises en participation (*joint ventures*) et les alliances croissent en nombre et les pouvoirs de l'État et les pouvoirs de la corporation sont en voie d'être intégrés par de nouvelles et complexes façons. En ce sens, la question de la gouvernance qui requiert notre attention n'est pas simplement celle de la structure légale de telles entités, mais celle du fonctionnement du système de gouvernance dans son ensemble, incluant le leadership, les structures de décision et la responsabilité envers les parties prenantes de l'institution.

Arguments – Pour et contres

Il y a beaucoup de dirigeants au sein des exécutifs, de leaders publics, et de chercheurs reconnus qui croient que les droits de propriété et une robuste théorie de l'agence sont suffisants pour expliquer et défendre la traditionnelle théorie de la gouvernance basée sur la propriété. Cette position est importante, en ce qu'elle domine la pensée des cours juridiques, des législatures et d'innombrables cadres du milieu des affaires. Toutefois, l'argument s'avère faux à la lumière des faits.

La vue alternative, qui s'avère être celle que je développerai dans cette communication, est que la traditionnelle théorie de la gouvernance est affectée par au moins trois développements : premièrement, la nature des actifs a changé. L'institution moderne présente un bilan qui inclut de nombreux avoirs intangibles, incluant la réputation, la bonne volonté et la propriété intellectuelle qui ne peuvent exister que lorsque qu'on a convenu de la centralité des parties prenantes et qu'elle est protégée.

Deuxièmement, nous avons une compréhension grandement améliorée de la dépendance et de l'interdépendance institutionnelle et sociétale qui révèle les subtils, mais essentiels réseaux relationnels des relations humaines qui constituent les institutions modernes.

Troisièmement, nous vivons dans une société, non seulement une économie, dans laquelle culture et histoire appuient la fin de la pensée obtuse en faveur d'approches plus ouvertes face aux enjeux modernes. La gouvernance moderne implique l'établissement de processus « légitimes » de leadership et de responsabilité – par exemple, ces processus et ces structures qui engagent les parties intéressées (bénéficiaires et porteurs de risque) dans des efforts collectifs pour réaliser des buts et des objectifs partagés. La « pensée partie prenante » est la vision émergente, et la vision que les institutions du 21^{ème} siècle devront éventuellement embrasser.

Questions pour la discussion

Il y a plusieurs questions qui sont centrales à notre compréhension de ces enjeux. Chaque fois que des savants, des leaders ou des praticiens envisagent la responsabilité sociale corporative (RSE) et le pouvoir institutionnel, il est vital qu'ils articulent leurs vues à partir de trois questions clés :

Premièrement, envers qui la corporation, ou l'entité publique, est-elle responsable ?

Deuxièmement, de quoi la corporation ou l'entité publique est-elle responsable ?

Et troisièmement, comment savoir si la performance de l'institution a réussi le test de la légitimité sociale et de la crédibilité publique ? Comment jugeons-nous la performance ?

Ces dernières sont, je crois, les trois questions parmi les plus centrales et les plus durables de la théorie de la responsabilité sociale corporative et elles sont pertinentes pour commencer ce dialogue intercontinental.

Michel Capron, Universités Paris 8 et Paris 12

Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique

1. La « capsule »

Notre objectif est de nous interroger sur la réalité et la rationalité de deux logiques d'approche très différentes de la RSE : celle de l'Europe continentale occidentale et celle des USA. Chacune puise très profondément dans les histoires, les valeurs, les mentalités, les structures de son cadre d'origine. Au risque de faire une présentation caricaturale, on a recherché ce qui, au fond, pouvait permettre d'expliquer les différences entre ces deux logiques en négligeant volontairement les facteurs de rapprochement et surtout les interpénétrations entre les deux approches. Les différences intra-européennes, pourtant très importantes, ont également été négligées.

2. Les questions

Il est maintenant largement admis en Europe que la RSE se définit comme étant la contribution des entreprises au développement durable. Cette notion ne prend son sens que dans une acception politique qui a valu à l'Union européenne, d'en faire une « stratégie », guidée par le concept-clé de « soutenabilité ».

Contrairement aux USA, la RSE en Europe relève donc de la sphère du politique et ne fait généralement pas référence à l'éthique. Inversement, la référence au développement durable n'existe pratiquement pas aux USA, ni dans les discours d'entreprises, ni dans la littérature managériale.

Pourquoi ces différences entre l'Europe et les Etats-Unis ? Comment les expliquer ? Sont-elles essentielles ?

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de se plonger dans les systèmes de valeurs, les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale des deux ensembles qui permettent d'expliquer un certain nombre d'oppositions.

3. Arguments/contre arguments

Ces différences sont explicables par le choc de valeurs entre les deux ensembles de sociétés et notamment des différences et souvent des oppositions concernant les conceptions de

- l'individu et la société
- le conflit et le consensus
- la liberté et la responsabilité
- le bien commun et l'intérêt général
- la solidarité
- l'égalité et la justice

4. Principales conclusions

Cette série d'oppositions a des conséquences très importantes sur

- *la représentation de l'entreprise* : conception américaine contractualiste versus conception européenne institutionnaliste ;
- *la conception managériale de l'organisation* : la pensée états-unienne assimile le comportement d'une organisation à celle d'un « être moral », alors que pour l'Europe, le comportement de l'entreprise en tant que lieu de pouvoir n'est pas réductible à un comportement individuel ;
- *la conception des relations de travail et du rôle du syndicalisme* : aux USA, les syndicats rejettent toute immixtion dans la gestion patronale alors que les syndicalismes des pays européens ont mis en œuvre des formes d'intervention qui leur ont permis d'acquérir des positions institutionnelles ;
- *la conception de la RSE* telle qu'elle prévaut aujourd'hui en Europe a été dénoncée très tôt aux USA : les entreprises ne peuvent pas être responsables (*accountable*) au même titre que les pouvoirs publics, puisque leurs dirigeants ne sont pas soumis au contrôle du suffrage universel (Levitt) ; les manifestations de la responsabilité sont externalisées du processus managérial par le biais des fondations. En Europe, le niveau de protection sociale institutionnalisée a complètement marginalisé la philanthropie ; les accords employeurs-salariés nationaux et de branches ont rendu la responsabilité sociale des entreprises à l'égard de leurs salariés, non pas individuelle, mais collective ; la RSE est censée pénétrer le système de management, comme le recommandent beaucoup de dispositifs nés en Europe.

5. Développements récents et perspectives

En Europe, le terreau intellectuel sur lequel a pris le mouvement de la RSE explicite puise ses sources dans des courants intellectuels datant des années 60 et 70 alliant la critique sociale et la critique écologique. Les premières manifestations institutionnelles au milieu des années 90 ont été encouragées par le président de la Commission européenne (J. Delors) et se sont préoccupées de cohésion sociale. La greffe de la théorie des parties prenantes fut faite par les Britanniques (Giddens, Hutton) : elle a permis de donner une assise théorique et pratique au mouvement de la RSE et de rejoindre la préoccupation de la dimension partenariale de l'entreprise (forte en Europe du Nord).

L'émergence de la RSE explicite a ainsi accompagné l'affaiblissement de la régulation fordiste.

Les travaux de Habermas ont donné corps à l'idée que les sources de la légitimité sont plus à rechercher dans la participation et la délibération que dans la rationalité des règles.

L'approche éthique de la responsabilité focalisée sur des problèmes de choix individuel ne paraît pas suffisante aux Européens pour traiter de questions telles que les modes de production, de consommation, de croissance, etc.

Néanmoins, l'Europe n'a pas encore réussi à faire émerger son propre corpus théorique de la RSE. Elle peut y parvenir en puisant non seulement chez de grands philosophes et sociologues du XXème siècle (de Durkheim et Weber à Habermas, en passant par Jonas et Levinas), mais en adoptant des cadres apportés notamment par les courants institutionnaliste, régulationniste et conventionnaliste.

Des pistes de recherche sont ainsi ouvertes autour des nouveaux modes de régulation, de coordination économique, de nouveaux modes d'organisation, de nouvelles pratiques de management, de nouveaux modes de délibération et de nouveaux types de conventions. Cela peut conduire à alimenter des réflexions plus théoriques sur les systèmes de légitimation et de justification, la production des normes et des règles, ainsi qu'à renouveler la pensée sur les institutions et les mouvements sociaux.

Au niveau des institutions européennes, l'utilitarisme stratégique a maintenant libre cours. Une telle tendance, si elle se confirmait, conduirait à un rapprochement avec l'approche états-unienne.

Ne faudrait-il pas parler de responsabilité sociale *des* entreprises plutôt que de responsabilité sociale de *l'*entreprise ?

La recherche en RSE en Europe, ayant été jusqu'à maintenant surtout le fait de chercheurs en sciences de gestion, est partie des préoccupations de l'entreprise et s'est focalisée sur l'entité économique, sans chercher à faire le lien avec l'évolution de l'ensemble du système capitaliste.

Héritages et bases théoriques

Vendredi 13 octobre, 9h00 à 12h00

Président de séance : Marie-Andrée Caron, CRSDD, UQAM

Jean Pasquero, Université du Québec à Montréal

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

Objectif :

L'objectif de cette communication est de proposer une nouvelle conceptualisation de la RSE pour faire avancer la recherche sur le concept, en l'appuyant sur le paradigme socio-constructionniste.

Enjeu :

L'une des questions principales qui se posent actuellement est celle de l'universalité du concept de RSE : Le concept de RSE converge-t-il ou diverge-t-il à travers le monde, aussi bien sur le plan théorique que sur celui des pratiques des entreprises ?

Le concept de RSE est né aux États-Unis, dans le contexte bien particulier du capitalisme libéral américain. Depuis quelques années, ce concept s'est disséminé à travers le monde, s'introduisant dans des contextes sociopolitiques et économiques souvent forts distincts de ses origines américaines. Certaines forces laissent croire que le concept s'universalise et devient indépendant des contextes où il prend racine. D'autres forces au contraire indiquent que chaque milieu national finit par définir ses propres formes de RSE, comme ce fut le cas du « particularisme » américain pendant plus d'un demi-siècle.

Argument :

Deux approches typiques sont possibles, une approche holistique, et une approche centrée sur la stratégie de l'entreprise. Les deux présentent des limitations si l'on veut bien saisir le concept de RSE dans la dynamique de son expansion.

Pour répondre à cette question, plusieurs avenues sont possibles. L'une est de nature holiste. Elle consiste dans un premier temps à identifier les forces supposées mener à la convergence. Dans un deuxième temps, il s'agit de tenter de les retracer dans les expériences nationales. Cette stratégie de recherche a fait ses preuves dans plusieurs domaines, notamment en science politique ou administration publique. Elle laisse toutefois en suspens une question centrale : comment expliquer les déviations observées par rapport à la norme supposément universelle? Ces écarts sont-ils des divergences? Sont-ils dus à de simples phénomènes de maturation, qui expliqueraient pourquoi certains pays, certains secteurs économiques, certaines entreprises, sont régulièrement en tête et d'autres en retard? Sont-ils imputables à d'autres causes? En outre, rien ne peut prouver qu'il faut donner le même sens à long terme à des pratiques, et même des motivations de RSE, qui apparaissent un temps comme très semblables.

Une autre voie est de nature organisationnelle. Elle prend la stratégie de la firme comme unité d'analyse. Elle consiste tout d'abord à identifier les pratiques des entreprises en matière de RSE et à déterminer les motivations qui poussent les entreprises à s'engager dans la voie de la responsabilité sociale. Elle poursuit en comparant ces pratiques et ces motivations entre secteurs industriels ou entre régions ou territoires socio-culturels homogènes. Ce travail peut être fécond, mais il souffre d'une faiblesse majeure. Il isole l'entreprise et sa logique d'action de façon statique au sein du tissu complexe de l'évolution sociétale. Ce parti pris rend difficile, voire impossible, l'identification des jeux et des enjeux de régulation sociale dans lesquels l'entreprise est impliquée quand elle fait ses choix stratégiques. Les dynamiques de convergence ou de divergence entre pratiques de RSE échappent alors à la théorisation.

Conclusion principale :

Une voie de recherche plus fructueuse consiste à se donner une définition relativiste de la RSE, dans laquelle celle-ci est considérée comme une convention socialement construite par l'entreprise et ses parties prenantes.

Je soutiens donc que pour faire avancer la théorie en RSE dans le monde fortement socialisé d'aujourd'hui, il faut briser avec la tradition qui fait de la RSE une simple extension de la mission économique de l'entreprise vers des objectifs socio-éthiques. Je suggère qu'il nous faut au contraire partir des pratiques de l'ensemble des acteurs, et considérer la RSE comme une construction sociale au sein de réseaux de parties prenantes interdépendantes et fortement ancrées localement. Il faut alors traiter la RSE comme un compromis – une convention, diront certains – entre des partenaires motivés par des logiques différentes, qui souvent s'ignorent, et sont parfois contradictoires. Cette convention doit pouvoir être théorisée en termes évolutifs. Elle doit également pouvoir être traitée selon un continuum, allant du degré zéro d'engagement (soit l'absence de toute convention partagée entre l'entreprise et son milieu) jusqu'à l'institutionnalisation la plus complète (soit la présence d'un accord contractuel liant légalement les parties).

Je propose donc une définition ouverte de la RSE : « **La Responsabilité sociale de l'entreprise est formée de l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné** ».

Cette définition est délibérément relativiste. La RSE y est conçue comme le produit de ce que les acteurs concernés veulent bien en faire, dans les circonstances institutionnelles, économiques, sociales, cognitives et affectives qui sont les leurs.

Questions ouvertes :

- Qu'avons-nous appris depuis 50 ans
- L'héritage américain est-il une bonne base de théorisation
- Quelle est la place de la RSE parmi les formes de régulation (gouvernance) sociétale
- Quelle est l'influence du contexte institutionnel sur les formes de RSE
- Comment s'articulent les niveaux normatif, théorique, pratique
- À quelle conception théorique de l'entreprise correspond la RSE
- Quels sont les paradigmes théoriques les plus prometteurs
- Vers quelles formes la RSE évolue-t-elle?
- Comment se construit aujourd'hui la RSE?
- Quels sont les déterminants actuels de la RSE?
- La RSE peut-elle déborder hors de l'entreprise privée?
- Le marché est-il en train de retrouver un rôle dans la promotion de la RSE?

Jennifer J. Griffin, George Washington University

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

Samuel Mercier, Université de Bourgogne

Les spécificités du concept de RSE : un retour aux sources

a- The Capsule

Notre objectif est double :

- d'une part, remonter aux sources (principalement académiques) de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de l'approche *Stakeholder*, dans le contexte américain au début du XX^{ème} siècle ;
- d'autre part, montrer comment ce champ, à partir de cet héritage, est ensuite apparu en France à partir des années 1960 dans un cadre institutionnel pourtant peu propice.

Dans un premier temps, nous rappelons les premiers débats sur la nature et les objectifs de l'entreprise sur la période 1916-1919 (Clark, Ford v. Dodge), la loi américaine semblant consacrer la vision actionnariale de l'entreprise. Puis, nous analysons l'apparition d'une vision partenariale (ou *Stakeholder*) de l'entreprise, concomitante à la fameuse controverse académique entre Berle et Dodd au début des années 1930.

Si la forme du concept de RSE qui s'est développée aux États-unis a pu germé sur un terreau spécifique particulièrement favorable (voir Pasquero, 2004a ; 2005), il n'en est pas de même dans le contexte institutionnel français.

Plusieurs spécificités constituent un frein à l'importation de la RSE explicite (au sens de Matten et Moon, 2004) :

- l'importance accordée habituellement à la régulation par l'État et à la centralisation ;
- le sens donné à l'éthique dans une tradition philosophique européenne ;
- le rejet d'une dimension éthique explicite dans le monde économique.

Nous distinguons ensuite les travaux académiques pionniers (selon nous) réalisés en France dans les trois domaines suivants : l'éthique d'entreprise (Gélinier), la mesure de la performance globale des entreprises (Massé et Bernard) et la dimension instrumentale de l'approche *Stakeholder* (Tabatoni et Jarniou ; Martinet). La plupart de ces auteurs (mis à part Massé et Bernard), exploitant leur connaissance des problématiques américaines, ont servi de tête de pont pour importer le concept de RSE en France.

b - The issue

1. *What is the status of CSR development today? (what we know, don't know, should know, would like to know)*

La RSE reste pour l'instant, très marquée par son origine américaine.

Dans le contexte européen, des difficultés subsistent dans la stabilisation d'une définition robuste et consensuelle et dans la mesure de la performance sociale. Le champ est encore peu ancré dans les problématiques de gestion et souffre de l'abondance de propos purement normatifs, dénués de tout fondement académique.

2. *Is CSR development diverging or converging between the two continents? (why, consequences)*

A notre sens, la RSE est en train de devenir de plus en plus convergente. Il nous semble que la conception américaine (RSE explicite) se diffuse (rapidement, depuis le début des années 2000) dans les réflexions et pratiques européennes. Certes, elle y prend une forme hybride, tenant compte nécessairement du cadre institutionnel pré-existant dans les différents pays européens.

Il n'est pas évident que les développements européens en matière de RSE inspirent en retour les réflexions et pratiques sur le continent américain. Il y a, sans doute, un effort à fournir de la part des européens pour mieux diffuser leur conception de la RSE, notamment dans d'autres régions du monde (Asie par exemple).

3. *What can be gained from an intercontinental dialogue to advance the domain? (critical comparison of the paradigms used by each side)*

C'est un élément essentiel pour mieux comprendre le sens du concept de RSE dans les différents cadres institutionnels. Le développement de ces dialogues pourrait permettre d'échapper aux incompréhensions mutuelles et de distinguer plus clairement les convergences et divergences entre ces différents contextes institutionnels (en évitant les lieux communs mettant uniquement l'accent sur les divergences).

Il serait également pertinent que cela puisse se poursuivre par des recherches internationales.

4. *Which new paradigms or approaches should henceforth be favored? (new theoretical developments)*

Le problème majeur est de pouvoir intégrer différentes approches conceptuelles (parfois peu compatibles...) afin de pouvoir développer une grille de lecture robuste. L'enjeu est de concilier les paradigmes de l'efficacité (issus des

théories contractuelles des organisations et que l'on trouve par exemple dans la théorie instrumentale des parties prenantes) avec les paradigmes de la légitimité (théorie institutionnelle en sociologie, théorie normative des parties prenantes).

c- Main conclusion

Il nous semble nécessaire d'approfondir l'héritage historique de la RSE dans les différents pays. Nécessité également d'élaborer des grilles de lecture robustes pour expliquer le développement des pratiques liées à la RSE dans les entreprises.

Aspects of CSR	Phases of CSR development		
	Inheritance from the past	Recent developments	Future developments
Normative	X		
Theoretical	X	X	X
Practical	X		

e- List of questions for further debate

1 – La théorie des parties prenantes peut-elle devenir un cadre théorique robuste pour la RSE ? Si oui, comment résoudre les questions de l'identification des parties prenantes, de la mesure et hiérarchisation de leurs intérêts ? Comment résoudre les problèmes liés à l'incommensurabilité des paradigmes et intégrer, par exemple, les approches institutionnelles sociologiques ?

2 – Comment sortir du questionnement sous-jacent à la RSE : l'entreprise doit-elle bien traiter ses parties prenantes parce que cela permet de générer des profits (cela en fait un moyen au service de la performance organisationnelle) ou bien parce que cela relève du devoir du dirigeant (compte tenu de la valeur intrinsèque des parties prenantes) ? En dépit des travaux sur ce point, réconcilier les deux dimensions (stratégique et éthique) ne s'avère pas vraiment évident...

3 – A propos du développement de la mesure de la performance sociale de l'entreprise et de sa médiatisation, comment éviter le découplage entre les structures mises en place (Direction de la RSE par exemple) et les pratiques réelles ? Pour s'inspirer des travaux de Meyer & Rowan (1977), n'y a-t-il pas un risque de voir des entreprises préférer *paraître* socialement responsable plutôt que de l'être réellement ?

4 – Quelles perspectives d'évolution pour la responsabilité sociale ? Va-t-elle se fondre dans des préoccupations encore plus larges (ou reformulées), telles que le développement durable, la citoyenneté de l'entreprise... ou, au contraire, se morceler, s'éparpiller dans des thématiques plus restreintes et peut-être plus faciles à appréhender comme la discrimination ou la diversité, le problème des relations avec les concurrents, la prise en compte des salariés, l'écologie,... ?

Jeanne Logsdon, University of New Mexico

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

Jean-Pierre Galavielle, Université Paris 1

Responsabilité, Société et Démocratie ou l'affrontement de l'expert et du politique

S'agissant de responsabilité des entreprises, les uns évoquent la seule Responsabilité sociale, d'autres distinguent celle-ci de la **Responsabilité Sociétale**. Le Sociétal étant : "*Ce qui se rapporte à la structure, à l'organisation au fonctionnement de la société*".

Le débat, volontiers esquivé sur le continent américain, reste très présent du côté Européen et Français en particulier où existe un Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Les raisons linguistiques évoquées du côté anglo-saxon pour justifier le seul recours à "social" plutôt qu'à "societal", ne tiennent pas. Il suffit pour s'en convaincre de relire Kenneth E. Boulding " *A new theory of societal evolution*" ou de se référer à la National Nanotechnology Initiative qui distingue clairement les "*Societal Implications*" des "*Environmental Implications*" !

La distinction est importante, dans la mesure où elle implique des cercles de parties prenantes différents. Le domaine de la **Responsabilité Sociale** des Entreprises est celui du premier cercle des stakeholders : actionnaires, salariés, consommateurs, prêteurs, managers. Celui du **Sociétal** concerne les implications de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de la société : effets économiques, environnementaux, financiers, conséquences sur les us et coutumes, les modes de vie... bref à tout ce qui touche à sa structure et à son fonctionnement.

Cette vision est donc d'ordre macro-économique alors que la conception dite « responsabilité sociale », relève essentiellement du domaine de la microéconomie.

Cette distinction micro-macro peut sembler réductrice. Elle constitue la traduction, par l'économiste, d'un débat beaucoup plus large dont les fondements se situent au cœur de la philosophie politique, comme l'a souligné Paul Ricoeur.

Mais au-delà, c'est de **légitimité** qu'il est question. Plus précisément : **de quelle légitimité des organisations de statut privé jouissent-elles pour prétendre réguler la société ?**

La question est importante si l'on veut bien la situer dans le cadre de l'histoire récente qui a enfanté, à l'occasion de la crise du fordisme, l'idée d'**ingouvernabilité** invoquée dans les sphères de la banque mondiale. On entre alors dans un nouveau paradigme, celui de la fatalité et du gouvernement des choses dont l'implacable archétype serait la loi des marchés.

D'où la célèbre question "*Comment gouverner sans gouvernement ?*" qui induit que les puissances publiques ne seraient plus capables d'assumer leurs responsabilités. Mais il faut bien que quelqu'un s'en occupe ! Pourquoi pas les entreprises, les ONG ou les institutions caritatives, autrement dit la "Société Civile". Réponse séduisante pour certains, nonobstant le fait qu'elle est porteuse de la question fondamentale de la "*légitimité démocratique d'autorités non élues qui reçoivent un mandat par délégation publique*" [CAE (2002)]. Ces organisations justifient leur légitimité par l'auto-proclamation de leur expertise. L'expert, **initialement instrument du pouvoir, devient pouvoir lui-même** au détriment du politique démocratiquement élu. Le cas de la Banque Centrale Européenne est exemplaire de ce point de vue.

Le propos n'est évidemment pas de verrouiller les bonnes volontés mais d'indiquer, qu'au delà d'une certaine limite, **cette affaire de légitimité engage la démocratie**.

On le voit, la question de la responsabilité sociétale est cruciale si l'on veut bien la considérer d'un point de vue macro-économique.

Perspectives conceptuelles

Vendredi 13 octobre, 14h00 à 17h00
Président de séance : Jean Pasquero, CRSDD, UQAM

Jean-Pascal Gond, University of Nottingham

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

a. La capsule

L'objet de cette communication est de clarifier les fondations théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et d'amener de nouvelles pistes de recherche à cette discipline.

b. L'enjeu

Nous défendons ici l'idée que le plus petit multiple commun de tous les concepts de la RSE est leur tentative de capturer un phénomène localisé à l'interface entre la business et la société, mais que la plupart des travaux publiés jusqu'ici dans ce domaine ont échoué dans le fait de reconnaître ce point et de se pencher sur la nature plurielle de celui-ci, c.-à-d. qu'il n'y a pas une seule conceptualisation de ce qu'est la société dans les sciences sociales.

c. Arguments/Contre-arguments

Nous démontrons que la RSE est un champ de recherche qui a été coincé dans une quête fonctionnaliste d'un modèle unique, intégratif, affairocentrique et instrumental, et que cette perspective dominante a complètement obscurci le fait que la RSE est nécessairement encadrée dans une vision spécifique de l'interface « business et société ». Nous argumentons à l'effet que la vision fonctionnaliste de la société et de la théorie organisationnelle qui est progressivement devenue dominante dans le champ de recherche de la RSE explique à la fois sa focalisation trompeuse sur les performances financières dans les travaux empiriques et plusieurs des problèmes récurrents de son développement théorique.

d. Conclusion principale

Pour amener le champ de recherche au-delà du fonctionnalisme, nous suggérons d'utiliser heuristiquement la typologie de Burrell et Morgan (1979). Nous nous appuyons sur cette heuristique pour établir une distinction entre quatre perspectives différentes de la RSE encadrées dans des visions alternatives de l'interface « business et société » : la RSE en tant que *fonction sociale*, la RSE en tant que *relation de pouvoir*, la RSE en tant que *produit culturel* et la RSE en tant que *construction sociale*. Nous illustrons la manière dont ce cadre pourrait être utilisé pour donner du sens à des concepts spécifiques tel que la performance sociale corporative ainsi qu'à la valeur de ce cadre dans le développement futur de la théorie au sein de la théorie de l'organisation.

e. Une liste de questions pour un débat plus poussé (en ordre de priorité décroissant)

- Comment pourrions-nous amener la RSE au-delà du fonctionnalisme ?
- Comment pourrions-nous réintégrer la « société » dans le rayon de la recherche en RSE et saisir l'impact social des entreprises sur la société à travers le concept de RSE ?
- Comment pourrions-nous développer une perspective constructiviste de la RSE ?
- Comment pourrions-nous développer une perspective critique de la RSE-comme-politique ?
- Comment pourrions-nous développer une perspective culturaliste de la RSE-comme-culture ?

	Phases de développement de la RSE		
Aspects de la RSE	Héritage du passé	Développements récents	Développements futurs
Normative	X	X	X
Théorique	X	X	X
Pratique	X	X	X

Donna Wood, University of Northern Iowa

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

La capsule:

L'objet de ma présentation est de tracer les contours du concept de citoyenneté globale corporative (*Global business citizenship* – GBC), offert ici à titre d'alternative au concept plus ancien de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Avec mes collègues Logsdon, Lewellyn et Davenport, j'ai travaillé au développement d'un nouveau concept que nous appelons « citoyenneté globale corporative ». La motivation sous-jacente est de rehausser et revitaliser le concept de responsabilité sociale des entreprises. L'objectif central est de construire un cadre robuste qui permet le transfert de la responsabilité sociale des entreprises à travers les cultures. Notre cadre est bâti sur la base de la théorie politique, sur la stratégie des affaires au niveau international ainsi que sur l'idée d'un degré de certitude morale. Nous avons généré un modèle de procédure pour implémenter la citoyenneté globale corporative et nous avons démarré notre étude de la manière dont les corporations tentent de traiter avec les enjeux de responsabilité sociale lorsqu'elles travaillent avec une grande variété de lieux et de cultures.

Dans cette communication, j'examinerai l'histoire ratée de la responsabilité sociale des entreprises en tant que construction théorique, j'exposerai le cadre d'une citoyenneté globale corporative, j'illustrerai à l'aide de cas et d'exemples, et cela me mènera à une discussion de ce qui doit arriver pour que ce cadre conceptuel devienne une théorie descriptive de la responsabilité sociale globale des entreprises.

L'enjeu

En terme de réponse aux questions d'orientation, j'essaierai de construire un argumentaire pour la GBC en tant qu'alternative viable à la RSE, en me concentrant sur la quatrième question, « Quels nouveaux paradigmes ou approches devraient, dans un cas semblables, être mis de l'avant ? »

En référence aux cellules de « la matrice de domaine », nous considérons que la GBC traverse le passé, le présent et le futur, et est largement normative et pragmatique au moment présent. L'intention que nous mettons dans le travail en cours sur la GBC est de développer une théorie plus rigoureuse qui est utile pour différencier des formes de conduite corporative et dont le pouvoir explicatif peut être testé.

Les antécédents

Historiquement, la RSE a été définie de manière large par les chercheurs des États-Unis en termes de capacité de réponse aux attentes d'une société en particulier. Cette section trace brièvement l'évolution de la RSE aux États-Unis et met en évidence plusieurs problèmes conceptuels.

Le concept de GBC

Nous définissons la GBC:

Un citoyen corporatif global est une entreprise multinationale qui met en oeuvre de manière responsable ses devoirs envers les individus et les sociétés dans et à l'extérieur des frontières nationales et culturelles.

La première considération de cette section est à savoir si les entreprises d'affaires peuvent être pensées comme des citoyennes. Nous sommes d'avis que les entreprises d'affaires peuvent être des « citoyennes du monde » d'une manière secondaire – en tant qu'organisations qui servent à combler les besoins humains.

La GBC est un ensemble de politiques et de pratiques qui permettent à une organisation d'identifier les principes de management éthique et de les appliquer d'une manière concrète et respectueuse. La procédure de GBC demande:

1. un ensemble de *valeurs et de principes éthiques universels* ancrés dans le code de conduite et les politiques corporatives;
2. *l'implémentation* de ces valeurs et principes à travers l'ensemble des opérations de la compagnie, avec un niveau raisonnable de variations locales qui n'entrent pas en conflit avec les principes;

3. *de l'analyse et de l'expérimentation* pour traiter des problèmes d'ajustement, des conflits, des contradictions et des vides normatifs; et
4. *des procédures systématiques* pour organiser et communiquer les résultats de l'implémentation et des expérimentations afin de faciliter l'apprentissage au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci.

Ces quatre étapes de la procédure de GBC émergent d'une analyse théorique décrite avec plus de détails et de profondeur dans notre travail antérieur. En bref, la procédure de GBC implique une approche hybride à la stratégie, avec les compagnies choisissant de prendre une approche multi-domestique ou intégrée globalement, dépendamment du degré de certitude éthique auquel elles font face. La « certitude éthique » est un concept qui aborde le degré auquel les valeurs et les principes de la compagnie s'accordent avec les comportements, les pratiques et les coutumes dans un lieu particulier ou à travers différents lieux. La procédure de GBC prend en compte le fait que certaines conditions de la certitude éthique nécessitent qu'une compagnie adopte une politique absolue et uniforme, pendant que d'autres situations demandent une capacité de réponse et de l'adaptabilité.

Le reste de cette section montre comment les étapes de la procédure sont dérivées et s'étendent sur chacune des quatre étapes de la procédure de GBC.

Exemples de cas

Cette section fait suite à l'analyse et à l'expérimentation d'une compagnie danoise avec une problématique particulière. Le cas Aarhus est l'un parmi les milliers que l'on peut trouver sur le site Web du Pacte Global. Notre livre se penche sur environ 15 cas semblables avec plus d'attention. En étudiant ces cas, nous avons appris qu'il existe une grande diversité dans les sortes de problèmes vécus et les solutions qui sont proposées. Nous avons également appris, en conduisant la recherche au-delà des réalisations affichées dans le contexte du Pacte Global, que plusieurs compagnies récoltent les bénéfices de l'avantage compétitif, des coûts réduits, de la qualité supérieure des produits, de l'efficacité des procédures et de l'approbation des parties prenantes. Cette section offre quelques exemples de plus.

Enjeux en cours et questions restantes

Cette section se penche sur plusieurs enjeux majeurs et sur des questions qui tardent à être abordées, incluant les défis offerts par Matten et al., le problème actuel que pose le fait de considérer des organisations d'affaires comme des « citoyennes », les défis de faire transiter la GBC vers une vraie théorie descriptive et les défis additionnels concernant le fait de détecter et de mettre en lumière les aspects normatifs de la transformation de la GBC en une théorie prédictive.

Conclusion

La GBC offre un cadre logique, pratique pour aborder les problèmes éthiques et de responsabilité sociale d'une manière qui laisse aux gestionnaires le loisir de gérer intentionnellement avec intégrité – d'atteindre et de respecter leurs obligations d'affaires et de maintenir leur respect de soi, de réussir les tests de profitabilité *et* de première impression¹, d'agir en respect de leurs meilleures intentions et de travailler à l'avancement des rêves les plus nobles de l'humanité.

Néanmoins, pour que la GBC puisse espérer devenir une théorie descriptive mature et pleinement développée, une grande quantité de boulot reste à être abattu pour développer des variables appropriées et pour relier ces variables entre elles via une séquence de propositions.

¹ NDT : l'expression "front-page test" utilisée ici n'a pas d'équivalent en français. Elle se réfère au fait que le visiteur d'un site Web se rappellera essentiellement la page d'accueil du site, formant ainsi l'opinion qu'il gardera du site et par conséquent, de l'organisation.

Marie-France Turcotte, Université du Québec à Montréal
Corinne Gendron, Université du Québec à Montréal

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

La capsule

Divergences ou convergences dans les pratiques en matière de RSE entre l'Europe et l'Amérique du Nord? Et mondialement? L'objectif de la présentation est non seulement de montrer que les deux tendances coexistent mais aussi d'expliquer comment.

L'enjeu

Pourquoi le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est-il divergeant ou convergent entre les deux continents? Nous allons discuter cette question avec une approche pratique en considérant les héritages du passé, ainsi que les développements récents.

Arguments/Contre-arguments

Les premiers arguments appuient la thèse de divergences nationales. On constate d'abord l'origine particulière du concept, enraciné dans l'histoire et dans la culture américaine, marqué notamment par une méfiance face à l'État, ce qui n'est pas le cas en Europe. Il résulte de ce contexte institutionnel des attentes différentes face aux entreprises, c'est-à-dire en matière de RSE. Ce qui est souvent attendu de l'entreprise aux États-Unis, par exemple la prise en charge de certains besoins sociaux, est plutôt attendu de l'État en Europe et particulièrement en France. En outre, tandis qu'on observe en Amérique une politique de laisser-faire quant à l'encadrement de l'évaluation de la performance d'entreprise en matière de RSE, on observe en France une intervention de l'État, notamment pour ce qui est de la reddition de compte et pour la standardisation des labels de commerce équitable. On observe aussi des différences culturelles, le moralisme et le pragmatisme qui constituent une part de l'argumentaire de la RSE étant la norme aux États-Unis mais pas en Europe, d'une part, tandis que d'autre part, les consommateurs européens seraient plus enclins à consommer des biens produits par des entreprises socialement responsables.

Les contre-arguments à la thèse du particularisme et des divergences nationales sont toutefois nombreux. Premièrement, les représentations de la RSE ne sont pas homogènes non plus sur le plan national, ce qui soulève des questions sur la validité des études appuyant la thèse du particularisme continental ou national. Les variations de représentations entre les stakeholders et entre les industries seraient plus grandes que les variations nationales. De plus, la tendance accrue à la mondialisation des entreprises, la présence d'organisations internationales de référence, la professionnalisation de l'évaluation morale des entreprises et l'action des mouvements alter-mondialistes contribuent à l'institutionnalisation de nouvelles règles et mesures de performance sociale qui transcendent les frontières nationales. On constate de manière empirique la diffusion du concept de RSE hors des frontières américaines, de même que l'influence de nouveaux mouvements sociaux économiques organisés en réseaux internationaux. On constate aussi que les organisations de référence au sein de ces réseaux sont toujours majoritairement américaine et européenne, soulevant la question des rapports Nord-Sud.

La discussion de la thèse du particularisme national et de son anti-thèse, celle de la convergence mondiale en matière de RSE, reprend implicitement des débats de longue date entre l'universalisme et le relativisme éthique, entre le global et le local. En guise de synthèse, on amène des éléments pouvant expliquer la coexistence des deux tendances. D'une part, la gestion des entreprises transnationales nécessite une approche hybride entre le développement de politiques universelles de RSE et leur implémentation dans le respect des particularités institutionnelles et culturelles locales. D'autre part, les stakeholders sont organisés en réseaux internationaux d'organisations, certaines de portée internationale d'autres locales, qui collaborent de manière ponctuelle entre elles et avec des organisations gouvernementales ou des institutions internationales sur des enjeux spécifiques. Des normes développées à un niveau global sont donc réinterprétées et appliquées de manière particulière, expliquant aussi la coexistence de particularismes en même temps que de convergences. Les nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSE), dont la particularité est d'utiliser le médium du marché pour porter leurs revendications politiques en matière de RSE, par exemple par l'élaboration de normes d'évaluation de la performance sociale et environnementale des entreprises, ont gagné en importance au cours de la dernière décennie et contribuent à la professionnalisation de

l'évaluation morale des entreprises. Ces mouvements sont aussi diversifiés et les organisations qui les constituent sont parfois en compétition entre elles et avec des organisations industrielles ou gouvernementales. Ce pluralisme et l'incertitude des rapports de force contribuent globalement à la diversité des réponses en matière de RSE. Ainsi, si la montée des NMSE contribue à plusieurs égards à la convergence entre les continents, les espaces de négociation qui les caractérisent ouvre la voie aux particularismes.

Conclusion principale

L'observation des pratiques de RSE passées, de même que les récents développements, amène à constater la coexistence de tendances aux particularismes continentaux, résultats de contextes culturels et institutionnels, en même temps que de la mondialisation de la gestion des entreprises et des contre-pouvoirs qui s'allient en réseaux pour intervenir sur des enjeux particuliers. La RSE se fait donc hybride entre les deux tendances et les nouveaux mouvements sociaux économiques en collaborant avec des organisations diverses autant internationales que locales renforcent cette tension entre particularisme et convergence globale.

Questions pour le débat

Les nouveaux mouvements sociaux économiques peuvent-ils contribuer de manière importante à la régulation des entreprises ou leur influence risque-t-elle de demeurer marginale?

Doit-on privilégier l'évaluation normative privée de la RSE, par les agences de notations ou les certifications sociales, ou l'intervention de l'État?

Y a-t-il complémentarité entre les deux?

	Phases of CSR development		
Aspects of CSR	Inheritance from the past	Recent developments	Future developments
Normative			
Theoretical			
Practical	X	X	

Robert Sexty, Memorial University of Newfoundland

La vision Anti-RSE: défier la sagesse conventionnelle

L'objectif

L'objectif de cette communication est d'offrir une vision contrarienne de la RSE. Cette vision est amenée à l'aide d'une revue des arguments qu'on oppose à la responsabilité sociale corporative et en amenant des exemples de visions anti-RSE tels qu'ils sont présentés dans les médias et sur l'Internet. Deuxièmement, deux manières de voir le phénomène de la RSE sont décrites, soit comme une sagesse conventionnelle et en relation avec le cycle de vie de l'enjeu. Une section finale catégorise les réponses corporatives à la RSE, identifie des tendances futures et transmet quelques observations à propos de la vision anti-RSE.

L'enjeu

L'enjeu de cette communication en est un pratique, en relation avec l'endurance de la responsabilité sociale corporative. La communication se réfère à des développements passés, se concentre sur des développements récents et spéculé au sujet de développements futurs.

Idées présentées

Les arguments traditionnels qu'on oppose à la responsabilité sociale corporative sont soulignés, incluant la primauté des profits, la primauté des actionnaires, le rôle du gouvernement, l'influence sociale du milieu des affaires, l'impact des coûts, le manque de direction et d'orientation pour les gestionnaires, le manque dans la reddition de compte et l'appui divisé pour la pratique de la RSE.

Des manifestations actuelles de la vision anti-RSE sont données par les médias écrits qui en illustrent les arguments. Une revue de la critique faite par *The Economist* de la responsabilité sociale corporative est amenée alors que le sondage est l'un des plus probant offert dans les médias populaires. La conclusion principale du sondage est que le mouvement pour la responsabilité sociale corporative domine la plus grande partie de la pensée managériale et que cela est malheureux puisque cela n'est pas nécessaire si le fonctionnement du capitalisme est compris.

Deux exemples du « choc de retour » de la RSE sont présentés. L'un deux provient d'une source néo-conservativiste, pro-capitalisme et l'autre, d'une ONG anti-business. Ces exemples sont amenés pour illustrer l'opposition provenant de positions idéologiques divergentes.

On revient sur le concept de « sagesse conventionnelle » en soulignant ses caractéristiques, pourquoi de telles sagesse perdurent et pourquoi elles pourraient en fin de compte échouer. Les documents présentés démontrent comment la RSE est devenue une sagesse conventionnelle :

- La supériorité morale de ceux qui pratiquent la RSE
- La bonne presse reçue par la RSE et la menace de la mauvaise presse
- L'impossibilité d'argumenter contre l'autre vision
- L'existence de peu d'adversaires ou de critiques sérieux
- Les raisons de l'acceptation des gestionnaires et leur intimidation

Le cycle de vie de l'enjeu est expliqué avec l'objectif de s'assurer de son applicabilité à la responsabilité sociale corporative. En particulier, le positionnement de la RSE sur la courbe du cycle de vie se réfère à son statut de sagesse conventionnelle.

Des observations (Pas de conclusions!)

Malgré l'acceptation et la pratique généralisées de la RSE, ce ne sont pas toutes les entreprises d'affaires qui sont en train d'y répondre de la même manière. Voici une tentative de catégorisation de la manière dont le milieu des affaires répond, en commençant avec une acceptation élevée et en y allant de façon décroissante : l'entreprise sociale, la reconnaissance de la RSE, une politique de pure forme (*tokenism*) ou de verdissage (*greenwash*), amoral, anti-RSE et inconnue. Il ne semble pas qu'une compilation ou une estimation de quelle proportion d'entreprises d'affaires occupant chaque catégorie aient été faites. La RSE est habituellement discutée dans le contexte et au sein de grandes corporations cotées en bourse.

Trois scénarios de l'avenir de la RSE, s'affaiblir, s'intégrer ou se transformer, sont décrits.

- *Scénario L'engouement-se-fade* – La conscience et la pratique de la RSE déclinent de façon significative.
- *Scénario S'enchâsse-et-s'intègre* – La RSE est acceptée et il n'est plus nécessaire de vendre l'idée à tous.
- *Scénario Transition-et-Transformation* – Des changements incrémentaux à la RSE se révèlent insuffisant et les parties prenantes demandent un nouveau design de la corporation altérant la nature et le but de la corporation et élargissant sa fonction sociale.

Cette communication suggère que le *scénario L'engouement-se-fade* est une possibilité. Les communications de la conférence sont susceptibles de s'inscrire dans le scénario *S'enchâsse-et-s'intègre*, c'est-à-dire la continuation de la sagesse conventionnelle de la RSE qui existe déjà. D'autres défendront des actions applicables au scénario *Transition-et-Transformation*, actions offrant un défi différent à la sagesse conventionnelle.

Questions

1. À quel point l'appui pour la vision anti-RSE est-il significatif? Est-ce que l'appui en Amérique du Nord diffère de celui qu'on retrouve en Europe?
2. Est-ce que la sagesse conventionnelle de la RSE perdurera? Si c'est le cas, pour combien de temps?
3. À quelle étape du cycle de vie de l'enjeu se trouve la RSE?
4. Quelles sont les variations à la RSE susceptibles d'émerger? Ou encore, est-ce qu'elle sera remplacée?
5. Quelles initiatives devraient être entreprises pour assurer la continuation de la RSE?
6. Quel rôle les universitaires devraient-ils jouer dans le fait de rehausser ou de préserver la sagesse conventionnelle de la RSE?

Marie-Andrée Caron, Université du Québec à Montréal

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

Le développement durable a fait l'objet d'une multitude de définitions (Gendron, 2006). Nous proposons, dans cette communication, de le conceptualiser comme un champ de production de connaissances qui met en jeu des intérêts, au sens d'Habermas (1981). Pour comprendre le sens de ces intérêts, Habermas subdivise les connaissances produites en trois catégories, mettant en jeu des intérêts spécifiques (ou rationalité), soient 1) technique/instrumentale (science) (*teleological model*), 2) pratique (morale) (*norm-guided model*) et 3) émancipatoire/expressive (art) (*dramaturgical model*). Force est de constater que le développement durable comporte des connaissances «instrumentales», pour lesquelles les critères de validité et d'efficacité dominent, des connaissances «pratiques» orientées par les valeurs de ses producteurs, mais aussi des connaissances «émancipatoires» qui visent le mieux-être des parties concernées.

Le phénomène de divulgation volontaire en matière de développement durable implique notamment le développement d'indicateurs de mesure, de lignes directrices de divulgation, de normes comptables de divulgation, de procédures d'audit, etc. Les connaissances développées en cette matière sont des connaissances «instrumentales» qui font largement appel à la recherche scientifique et professionnelle. Mais la divulgation en matière de développement durable repose aussi sur le développement par l'entreprise de systèmes (comptables) capables de mettre en application les critères de divulgation et les procédures d'audit. Des connaissances «pratiques» sont en cause, et elles impliquent des choix moraux de la part du gestionnaire et du professionnel comptable, mais aussi de la part du normalisateur et parfois même des chercheurs. Cette catégorie de connaissances permet également de voir la traduction que fait l'entreprise du concept de développement durable, pour se l'approprier et lui donner vie (Caron & Turcotte, 2006). Et enfin, la divulgation volontaire en matière de développement durable vise la création d'un dialogue avec les parties prenantes, élément clé de ce concept. Des connaissances «artistiques» sont déployées pour schématiser le développement durable, le mettre en couleur, le photographier et en discourir. La comptabilité a bien saisi ce phénomène, largement exploité par les entreprises cotées en bourse avec la production de leur rapport annuel.

Alors que la modernité annonce une rupture entre ces trois rationalités, Habermas montre au contraire qu'elles sont inter reliées, même si une fracture se dessine entre le système (qui fait appel à la rationalité instrumentale) et le monde vécu (qui met en scène les rationalités pratique et expressive). La complexification croissante qu'a connue la comptabilité au cours des dernières années (West, 2003) a largement contribué à cette fracture, même si la comptabilité est inséparable des intérêts sociaux, politiques et économiques qu'elle sert (Toms, 2005; Burchell, Clubb, Hopwood & Hugues, 1980; Cooper & Sherer, 1984; Tinker, Merino & Neimark, 1982). Elle dessert en quelque sorte les intérêts sociaux dominants.

Or, la comptabilité constitue un pouvoir administratif qui, au sens d'Habermas, ne doit jamais se fermer sur lui-même en s'auto reproduisant, mais au contraire se régénérer constamment en transformant le pouvoir communicationnel en pouvoir politique. La comptabilité ne joue-t-elle pas, tout comme le droit, un rôle charnière entre le système et le monde vécu, n'est-elle pas un ordre légitime qui empêche le tissu de la communication à l'échelle de la société de se déchirer (Martucelli, 1999)? N'a-t-elle pas un rôle à jouer dans la garantie de l'usage public, à chances égales, des libertés communicationnelles, comme le pose Habermas à l'égard du droit? À l'instar de celle des autres disciplines en sciences sociales, la recherche en comptabilité a connu, au cours des dernières années, une progression fulgurante en développant notamment de solides liens interdisciplinaires. Ce qui a permis à cette discipline de développer des capacités importantes d'auto connaissance sur elle-même, mais qui risquent à tout moment de se couper de tout enracinement dans la pratique concrète (Martucelli, 1999) et dans l'émancipation des parties concernées par son savoir. La profession comptable n'est-elle pas demeurée relativement fermée aux nouvelles requêtes en information, que ce soit en matière d'environnement ou, plus récemment, en matière de développement durable (Caron & Fortin, 2006)?

Cette proposition de communication s'intéresse donc à la question suivante : De quelle façon la comptabilité est-elle en mesure de contribuer au déploiement d'une action communicationnelle, d'une démocratie délibérative?

Réflexion autour des concepts de légitimité et de construction sociale

Samedi 14 octobre, 9h00 à 12h00
Président de séance : Andrée De Serres, CRSDD, UQAM

Suzanne Beaulieu, Université de Sherbrooke

Les processus de légitimation : une composante incontournable de la RSE

La capsule

La RSE et la légitimité organisationnelle sont deux concepts voisins quant on examine divers éléments qui les caractérisent. Les deux concepts sont sous-théorisés, les deux représentent des ressources intangibles, les deux impliquent la conformité aux valeurs sociales, les deux requièrent l'appui des parties prenantes, les deux, enfin, nécessitent des ajustements continuels en réponse à leur environnement changeant.

Pour nous, la pratique de la RSE est un élément de la quête de légitimité, et les actions initiées par les entreprises dans le cadre de la RSE sont autant de mécanismes de légitimation.

Le but de notre présentation vise donc à montrer comment les deux concepts sont intimement liés par un objectif commun, soit de préserver, renouveler ou encore rétablir la légitimité de l'organisation et, pour y parvenir, elle doit obtenir l'appui des parties prenantes.

Lors d'études antérieures menées dans un secteur particulier, celui de la profession comptable, où la légitimité est centrale au succès de l'organisation, nous avons pu identifier plusieurs dimensions de la légitimité. La gestion de la légitimité exige la mise en application de processus de légitimation. C'est au niveau de ces processus que la RSE se manifeste. Nous monterons, à l'aide d'exemples tirés de cas étudiés, comment les actions entreprises dans des circonstances particulières constituent autant de pratiques de la RSE.

L'enjeu

Par rapport à la matrice présentée aux participants de l'atelier, notre présentation concerne les développements récents et se concentre davantage sur les aspects normatifs et pratiques de la RSE.

Argumentation

Pratiquer la RSE pour une entreprise signifie généralement que l'entreprise, pour être considérée bonne citoyenne, doit répondre aux attentes variées et multiples des diverses parties prenantes. Ces attentes sont modelées par le contexte socio-économique et politique, les valeurs de la société qui y évolue et les normes sociales institutionnalisées qui forment la trame des actions et décisions managériales. Nous n'avons qu'à lire les communiqués des organisations pour nous rendre compte de l'importance que revêt la participation active à la RSE (ou au développement durable).

Le concept de légitimité organisationnelle repose quant à lui sur la capacité d'une entreprise à remplir adéquatement son rôle dans la société environnante. En effet, l'entreprise qui a obtenu, suite à des représentations auprès d'instances décisionnelles cibles, son droit à l'existence et diverses prérogatives associées au statut obtenu, doit démontrer qu'elle mérite les privilèges accordés. La légitimité, bien que ce terme n'apparaisse jamais dans le discours des gestionnaires, est une ressource intangible critique pour une organisation, et à ce titre elle doit être gérée. C'est à ce niveau que la pratique de la RSE intervient, car elle est partie intégrante des processus de légitimation. Vu sous cet angle, la RSE est un ensemble d'éléments qui nourrissent la légitimité de l'entreprise.

Nous avons pu constater en réalisant notre étude empirique sur la profession comptable (plus particulièrement l'Ordre des comptables agréés du Québec) que la légitimité pouvait se décomposer en plusieurs dimensions, et que chacune de ces dimensions étaient gérées dans les faits. L'apport de cette étude réside dans l'élaboration d'un modèle de légitimité "professionnelle" comportant deux parties un modèle conceptuel et un modèle processuel. Le premier concerne les objectifs à atteindre et le deuxième les moyens pour les atteindre.

Le contenu de la RSE souffre d'un manque de précisions, c'est un concept qui demeure flou. Nous croyons que notre modèle de légitimité peut aider à comprendre le pourquoi et le comment des pratiques choisies par l'entreprise. Nous allons donc montrer avec exemples tirés de la pratique comment les stratégies managériales en poursuivant des objectifs de quête de légitimité, représentent souvent des pratiques de la RSE.

Nous aborderons brièvement l'importante question du cadre théorique. Autant pour le concept de légitimité que celui de la RSE, l'usage d'un cadre multi-théorique est requis. Quatre théories apparaissent particulièrement importantes: l'institutionnalisme, l'ordre négocié, la gestion des parties prenantes et la gestion des impressions.

Conclusion principale

En conclusion, les deux concepts représentent, selon nous, deux versions d'une même réalité. Comme la RSE, ou le développement durable, fait désormais partie du discours des gestionnaires, il importe de mieux en comprendre et le contenu (utilitariste et normatif) et la portée. La littérature et les développements récents sur la légitimité organisationnelle offrent des pistes de recherche intéressantes à explorer.

Questions pour le débat

Plusieurs questions demeurent à être approfondies:

- La légitimité organisationnelle relève de l'interne comme de l'externe, en est-il de même pour la RSE? Ou bien la RSE ne concerne-t-elle que le public externe? (pour nous la RSE se pratique au jour le jour, agir en citoyen responsable, c'est faire son travail "comme il faut" en tout temps).
- L'information transmise au public semble être dirigée davantage sur les sujets "chauds" de l'heure – soit les questions environnementales – le comportement responsable va beaucoup plus loin que cela...
- Le modèle de légitimité est-il généralisable: à d'autres organisations que professionnelles, ou encore pourrait-on l'appliquer dans des environnements économiques différents? Les mêmes questions se posent pour la RSE
- La question de la mesure: les indicateurs utilisés en pratique pour mesurer par exemple la satisfaction des membres envers l'organisation ou encore mesurer l'attrait à la profession peuvent-ils être transposés pour mesurer le comportement responsable?

Bibliographie

- Ashforth, Blake E. and Gibbs, Barrie W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, Vol.1, No. 2, pp.177-194.
- Beaulieu, S., and Pasquero, J. 2003. Understanding organizational legitimacy : A field-based model. In Patsy Lewellyn and Stephanie A. Weclomer (Eds.). *Proceedings of the 14th annual conference of the International Association for Business and Society (IABS)*, Rotterdam, pp.155-159
- Beaulieu, Suzanne and Pasquero, Jean. 2002. Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking: A Negotiated-Order Perspective, *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 6, pp. 53-69.
- Hybels, Ralph C. 1995. On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model, *Academy of Management Journal*, Mississippi State, pp. 241-250.
- Neilsen, H. Eric, and Rao, M.V. Hayagreeva. 1987. The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 523-533.
- Neu, Dean. 1991. Trust, Impression Management and the Public Accounting Profession. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 2, pp. 295-313.
- Scott, W. Richard. 1995. Contemporary institutional theory. In W. R. Scott. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, pp. 33-62
- Suchman, Mark C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.

Mark Sharfman, University of Oklahoma
Shih-Chi Chiu, Ph.D. Student, University of Missouri-Columbia

Légitimité organisationnelle, visibilité et les antécédents de la performance sociale corporative

L'objectif

L'objectif de notre présentation est de décrire les résultats d'une étude qui examine l'idée que la Performance Sociale Corporative (PSC) est un choix instrumental par les firmes en réponse à une pression de légitimité mise sur elles par des parties prenantes/la société en général. En lieu et place d'une responsabilité sociale « omnibus » que les firmes perçoivent, les organisations varient dans leur performance sociale en fonction de ce qu'elles ont besoin de faire pour maintenir leur légitimité. L'indice de prédiction clé pour savoir dans quelle mesure de PSC la firme s'engage se trouve dans son niveau de visibilité –spécifiquement selon le degré auquel la firme est visible pour des niveaux élevés de parties prenantes. Utilisant un échantillon de 105 firmes et une mesure de la performance sociale qui combine le KLD et les indicateurs de PSC du *Fortune Magazine*, nous soutenons cette proposition théorique de base. En accordance avec la recherche antérieure, nous avons également trouvé que des niveaux plus élevés de latitude d'action étaient associés à des niveaux plus élevés de PSC. En addition à cela, nous avons trouvé que la performance économique tempère la relation entre la visibilité de la firme et la PSC. Bien que nous ayons prédit à la fois un effet direct et indirect sur la PSC selon le niveau de visibilité inhérent au secteur où évolue la firme, nous n'avons trouvé qu'un effet indirect, où la visibilité de l'industrie prédit la visibilité de la firme aux parties prenantes. En dépit de la nature instrumentale de l'argument, il doit être noté que ce modèle n'exclut pas la PSC motivée normativement. Un ensemble de preuves suggère que certains gestionnaires s'engagent dans la PSC en fonction uniquement de leurs propres valeurs, s'opposant par là à l'idée qui veut que la motivation derrière la PSC soit instrumentale (Miles, 1987). Toutefois, en examinant des variables au niveau de l'industrie et de la firme et en les considérant comme des indices de prédiction de la PSC, ce modèle libère la recherche du besoin de défendre ou même d'identifier un système de valeur comme facilitant ou restreignant la responsabilité sociale corporative (RSE)

L'enjeu

En terme de la question d'orientation « Enjeux », cette communication survient en réponse au no 1 – « Quel est l'état de développement de la RSE aujourd'hui »? Si l'on se réfère à l'outil Domain Matrix fourni par les organisateurs, cette communication s'inscrit dans la cellule « développement théorique récent ».

Arguments/Contre arguments

Cette communication argue que les firmes répondent à des contraintes de légitimité placées sur elles par la société en faisant usage de la performance sociale pour remplir ces demandes. La relation entre la légitimité et la PSC peut ensuite être résumée à l'aide des points suivants; 1) Des firmes d'affaires reconnaissent le fait (ou sont forcées de le faire par des parties prenantes) que la PSC n'est pas un luxe ou une gentillesse, mais un préalable important de la légitimité et conséquemment, de la réputation (Rao, 1994); 2) La légitimation est la permission que la société donne à la firme de faire des affaires, dans les faits c'est son « permis d'opération ». Par conséquent la légitimité est un input essentiel à la firme (Wood, 1991) et une ressource intangible importante (C.f. Dowling et Pfeffer, 1975; Hall, 1992; 1993; Itami et Roehl, 1987); 3) La société américaine particulièrement et la société occidentale généralement sont en voie d'augmenter leurs attentes (demandes) pour les « tarifs » de ce permis d'opération basé sur la légitimité (p. ex. des niveaux plus élevés de PSC (GollinHarris, 2004)). Cependant, nous suggérons que des firmes qui sont davantage scrutées sont plus susceptibles de faire face à ces pressions de légitimité que des firmes que le public ne connaît pas aussi bien (p. ex. Dowling et Pfeffer, 1975). Une question clé, toujours sans réponse dans la littérature sur la RSE est – si les firmes ont une responsabilité sociale spécifique, alors qui détermine sa nature exacte (Sharfman, 1998)? En examinant la PSC plutôt que la RSE il n'y a nul besoin de répondre à cette question relativiste. Le contre argument est plus difficile à construire, mais il devrait ressortir d'une perspective de contrat social. Essentiellement, les corporations en tant que citoyens de la société ont une responsabilité de livrer à la société un rendement commensurable à l'investissement qu'elles reçoivent de la société, c'est-à-dire des ressources reçues, incluant le privilège d'être autorisée à exister et à prospérer. L'obtention d'un rendement économique pour les propriétaires en plus d'emplois, de biens ou de services est une partie nécessaire mais insuffisante des conditions à

remplir pour être considérée responsable. Parce que les fonctions normales de la firme l'autorisent seulement à remplir une partie de sa responsabilité envers la société, les têtes dirigeantes de la firme doivent trouver d'autres façons de payer la « dette ». Spécifiquement, alors que la société a amplifié ses demandes aux firmes visant à faire en sorte qu'elles s'attaquent aux problèmes sociaux (Sharfman, 1994), les gestionnaires décident de plus en plus de payer cette « dette » à l'aide d'actions socialement responsables. C'est pourquoi, plutôt que de faire des choix de PSC qui tiennent lieu de réponse instrumentale à des pressions de légitimité, les gestionnaires font de tels choix parce qu'ils perçoivent que la firme est tributaire d'une dette morale envers la société plus grande que le simple rendement économique, les produits/services ou la création d'emplois ne peuvent payer. Les dirigeants font par la suite des choix de PSC en réponse à ce qu'ils croient que leurs parties prenantes principales désirent les voir faire pour remplir cette obligation morale.

Notre conclusion principale

Cette communication suggère qu'une portion sensible de comment les firmes des États-Unis répondent aux questions concernant leur RSE est de s'engager dans la PSC, tel un choix instrumental fait en réponse à la pression des parties prenantes qu'elles perçoivent. Plus la firme a de visibilité pour ces parties prenantes, particulièrement quand la firme a de la latitude et fait de l'argent, plus elle fait montre de PSC. Bien que certains de ces choix reflètent peut-être aussi le sens du devoir moral de ces gestionnaires, le fait que nous pouvons expliquer plus de la moitié de la variation de la PSC par la latitude d'action, la visibilité aux parties prenantes et la performance financière, rend clair le fait que les gestionnaires font ce qui est attendu d'eux, sans tenir compte de leur vision de la RSE.

Questions pour le débat

2. La question clé qui est soulevée dans cette communication est – est-ce que les gestionnaires ont un droit éthique pour faire des choix à propos de la RSE/PSC à partir d'autre chose que la perspective instrumentale?
3. Est-ce que les gestionnaires ont le droit de dépenser les ressources du propriétaire sur des choix de RSE/CSP qui ne profitent pas directement la firme, à tout le moins en terme de légitimité?
4. Est-ce que les gestionnaires ont le droit de dépenser les fonds des propriétaires sur la PSC au-delà ce qui est nécessaire pour maintenir et accroître la légitimité?

Bibliographie

- Dowling, J., & Pfeffer. J. 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18: 122-136.
- GollinHarris. 2004. *Doing Well by Doing Good 2004: The trajectory of corporate citizenship in American business*, survey conducted by GollinHarris, Chicago IL, retrieved December 3, 2004 from <http://www.golinharris.com/expert/corp/corpaudit2004.pdf>.
- Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, (13) 2, 135-144.
- Hall, R. 1993. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, (14) 8, 607-618.
- Itami H. & Roehl T.W. 1987. *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Miles, R.A., 1987. *Managing the Corporate Social Environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rao, H. 1994. The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Sharfman, M. P., 1994. Changing institutional rules: The evolution of corporate philanthropy 1883-1953. *Business and Society*, 33 (3) 236-269
- Sharfman, M. P., 1998. Who Demands Intellectual Consistency? *Business and Society*, 37 (1) 91-92.
- Wood, D.J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

Jacques Igalens, IAE de Toulouse

L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40

La capsule

L'objectif de ma présentation est de montrer que les rapports de RSE poursuivent deux objectifs et que le premier, présenter des résultats n'est pas le plus important. Le rapport de RSE cherche à construire un monde dont l'entreprise est le héros et pour cela l'entreprise raconte de histoires dans son rapport RSE. La fonction de ces histoires est de légitimer l'existence et les activités de l'entreprise.

L'enjeu

Si l'on accepte l'idée que le rapport de RSE constitue un nouveau genre littéraire on peut lui appliquer des méthodes d'analyse linguistiques et sémiotiques. Le tournant linguistique dans les sciences de gestion est récent et j'essaie de travailler en deux temps, d'abord par une analyse de l'énonciation répondre à la question « Qui parle dans un rapport de RSE? » Ensuite j'étudie les schémas argumentatifs et notamment les procédés rhétoriques.

Arguments/Contre arguments

L'utilisation d'un cadre d'analyse linguistique permet de mettre à jour des astuces telles que la fausse interview du PDG ou le témoignage d'une partie prenante. La fonction latente de ces astuces sont révélées. Toutefois le papier est plus critique que normatif ou pratique, par ailleurs ma recherche porte sur les entreprises du CAC 40 et la validité externe nécessiterait une duplication sur des entreprises d'autres pays.

Conclusion principale

Le processus de légitimation à l'œuvre dans les rapports RSE consiste à présenter les activités de l'entreprise comme allant de soi dans la mesure où elles sont mises en scène dans un monde construit par elle et autour d'elle.

Liste des questions

Trouve-t-on les mêmes procédés dans les rapports des autres pays?

Comment qualifier la réception de ces rapports?

Comment concilier GRI et linguistique?

Corinne Gendron, Université du Québec à Montréal

La responsabilité sociale comme compromis: une définition issue des pratiques

Je souhaite montrer dans cette communication qu'au delà des débats académiques concernant l'objet et les frontières de la responsabilité sociale d'entreprise, les acteurs sociaux sont en train de développer, à travers leurs pratiques, une véritable définition de la responsabilité sociale non seulement en termes de processus, mais surtout en termes de contenu, et même de niveau de performance.

La définition de la responsabilité sociale fait l'objet de débats sur la scène académique comme au sein de la société civile. Outre les questions de son contenu et de ses frontières, ce débat s'articule autour de quelques questions clefs. Tout d'abord, on peut se demander si la responsabilité sociale est soluble dans le dialogue, conception portée par la théorie des parties prenantes de Freeman ou encore la norme AA1000, bref, si elle peut se résumer à une question de procédure. Ce malaise est palpable dans les discussions entourant le développement du guide ISO 26000 qui navigue entre l'établissement de procédures, et la définition en première partie de ce qu'est la responsabilité sociale. Une autre question est suscitée par les acteurs qui se sont arrogés la définition de la responsabilité sociale à travers l'élaboration de normes, le classement des entreprises ou leur évaluation (associations, agences de notation, firmes conseil, etc) : parce que la responsabilité sociale est une question de légitimité, elle devrait davantage être l'enjeu d'un débat politique qu'une question professionnelle et technique. Enfin, la question de la responsabilité sociale est souvent abordée par son incidence sur la rentabilité donnant voie à trois hypothèses : impact positif, négatif ou nul. Or, la seule manière de trancher parmi ces hypothèses est de s'attarder sur la responsabilité sociale effective que l'on cherche à mettre en lien avec la rentabilité (Bouslah et *al.* 2006). La question de la définition de la responsabilité sociale des entreprises reste donc encore largement ouverte, mais nous posons l'hypothèse que la pratique des acteurs est en train dans ce domaine de devancer la pensée des chercheurs.

Depuis qu'elle est devenue la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires au tournant des années 1970, la responsabilité sociale a inspiré beaucoup de méfiance chez les mouvements sociaux, tout en continuant à héberger les espoirs et les attentes d'un comportement corporatif plus responsable. Alors qu'une multitude d'initiatives se réclamant de ce courant ont été mises en œuvre par les entreprises, les quelques tentatives d'institutionnalisation en Europe et au Québec sont restées lettre morte ou se sont soldées par un échec. Pourtant, un dialogue s'est poursuivi entre les acteurs sociaux en marge de l'État, qui s'est concrétisé en pratiques et en mécanismes de régulation inédits. Au confluent des revendications des mouvements sociaux et d'une « offre éthique » de l'entreprise, ces pratiques et ces mécanismes témoignent d'un véritable compromis sur les contours et l'essence substantive de la responsabilité sociale corporative à l'ère de la mondialisation. Loin de se limiter aux initiatives volontaires ou à une réglementation traditionnelle comme le laissent entendre les discours des uns et des autres, la responsabilité sociale émerge de ces pratiques à la fois comme une conformité à des normes de sources multiples, une aire de modernisation organisationnelle et un domaine d'excellence par lequel il est possible de se positionner sur le plan stratégique tout en participant de façon active aux débats sociaux globaux qui se font jour dans les sociétés capitalistes avancées.

Bref, à travers leurs débats et les pratiques qui en résultent, les acteurs sociaux sont en train de circonscrire une définition effective de la responsabilité sociale non seulement en termes de processus, mais aussi, ce qui a toujours semblé plus délicat aux chercheurs dans le domaine, quant au contenu, et même au niveau de performance qu'elle suppose.

L'intérêt d'un dialogue entre perspectives européenne et nord-américaine est que le débat n'étant pas porté par les mêmes acteurs, ni la même dynamique, et se déployant dans un contexte institutionnel distinct, il ne serait pas étonnant que les définitions issues du débat social divergent. Sur un plan plus conceptuel, il nous semble que la tradition scientifique française peut apporter beaucoup au débat sur la responsabilité sociale et son lien avec la légitimité grâce aux concepts tourainien de « production de la société » et de l'entreprise comme « institution sociale privée ».

Anne PEZET, Université Paris Dauphine – DRM Crefige

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

L'objet de ma présentation sera de mettre en lumière la mise en œuvre de technologies managériales afin d'institutionnaliser la RSE dans les grandes entreprises. Si l'on considère les technologies managériales comme les véhicules matériels des grands idéaux sociaux comme celui de la protection de l'environnement par exemple (Hasselbladh & Kallinikos, 2000), le phénomène d'hybridation (selon Latour) sera un facteur clé du processus d'institutionnalisation. Les technologies managériales incorporent des discours, des jeux de pouvoirs et des techniques. De tels hybrides permettent alors aux entreprises de communiquer avec différents publics (actionnaires, salariés, autorités publiques ou riverains).

A partir d'une série d'études de cas réalisées dans le secteur de l'aluminium entre 1980 et aujourd'hui (Alcan, Billiton et Pechiney avant le rachat par Alcan), j'essaierai de décrire et d'analyser le processus de mise en œuvre des technologies de la RSE au cours de décisions d'investissement majeures. Les technologies de la RSE permettent aux managers de gérer les flux de légitimité, parallèlement aux flux économiques, à l'égard des différentes parties prenantes. En construisant des « usines responsables », les producteurs d'aluminium produisent de la légitimité non seulement parce qu'ils mettent en œuvre des procédés propres (dépollution par exemple) mais aussi parce qu'ils utilisent des technologies managériales (études d'impact, études de faisabilité, analyses multicritères, etc.).

Les enjeux soulevés par cette présentation sont de deux natures : d'une part, c'est une comparaison internationale, au sein d'un même secteur industriel, entre des pays différents (Canada, France, Mozambique et Afrique du Sud) ; d'autre part, il s'agit d'enrichir les théories de la RSE en intégrant un niveau d'analyse micro, les technologies managériales. Dans un champ théorique où les analyses de discours abondent, cette présentation a pour objectif de mettre en lumière des pratiques de terrain.

La principale contribution de ma présentation est d'améliorer la compréhension de pratiques réelles de RSE. Au-delà des discours, j'essaierai de montrer comment des industriels traitent concrètement de la RSE.

Un premier point de discussion pourra être de s'interroger sur ce qu'est une pratique réelle. N'est-elle pas toujours dans le discours ?

D'autres questions pourront apparaître sur ce qu'est le processus d'institutionnalisation.

RSE et régulation sociale

Samedi 14 octobre, 14h00 à 17h00

Président de séance : Corinne Gendron, CRSDD, UQAM

Sandra Waddock, Boston College

Établir l'infrastructure institutionnelle pour la responsabilité corporative

L'objectif

Cette communication est axée sur la description de l'infrastructure institutionnelle émergente qui a résulté de l'évolution d'initiatives telles que le Global Reporting Initiative, le Pacte Global de l'ONU (UN Global Compact), le mouvement de l'investissement social ainsi que des efforts reliés à la création de davantage de responsabilité corporative (RSE), de reddition de compte et de transparence. Positionnée surtout dans le champ pratique, elle décrit et met en évidence l'infrastructure toujours en évolution qui supporte la RSE. Je débute la communication en faisant ressortir les composantes de l'assurance de la responsabilité volontaire par les entreprises : systèmes internes de gestion de la responsabilité; codes, standards et principes; transparence et rapportage; et vérification, certification, suivi et évaluation (monitoring) et firmes de consultation. Certains groupes de certification ont aussi commencé à développer divers types de standards d'assurance. Ces activités sont complémentées par d'autres forces générées par un ensemble dynamique d'institutions qui visent à apposer de la pression sur les compagnies pour une plus grande RSE. Par exemple, le mouvement d'investissement responsable comprend des fonds responsables et des indices, des firmes de recherche et d'analyse sociale et des groupes d'activistes qui soumettent des propositions d'actionnaires ou recueillent de l'information sur l'activisme actionnarial. Depuis la fondation de la Grameen Bank en 1976, pour s'occuper de l'incapacité des grandes banques à fournir des prêts aux pauvres, il y a eu une explosion virtuelle de l'intérêt envers la micro-finance. En plus de cela, de nombreuses publications journalistiques populaires et académiques dans le domaine général de la RSE et de l'éthique existent maintenant, certaines en ligne, dont plusieurs sont relativement récentes. Les institutions académiques ont aussi répondu à l'intérêt croissant dans la RSE en établissant (ou en faisant croître ceux qui existaient déjà) des centres sur l'éthique et les affaires dans la société (p. ex., la citoyenneté corporative) et un certain nombre de nouveaux réseaux académiques ont émergé pour promouvoir l'intérêt dans ce domaine. Des actions par des groupes de surveillance des entreprises et des activistes ont de même fait mousser l'intérêt sur le sujet (et ont créé par le fait même des réactions de la part de plusieurs compagnies et le besoin pour le système d'assurance de la responsabilité volontaire), et ces groupes sont supportés par de multiples initiatives visant à créer des façons alternatives de mesurer le progrès, qui viendraient remplacer les traditionnelles mesures de produit domestique brut. Des dialogues multisectoriels qui incluent le milieu des affaires et des associations spécifiques à des secteurs d'affaires allongent l'actuelle liste d'organisations et fournissent d'importants forums permettant le débat sur des enjeux sociaux qui affectent les entreprises ainsi que sur les impacts des entreprises sur les sociétés.

L'enjeu

Cette communication se penche explicitement sur le cadre institutionnel entourant la responsabilité corporative qui a émergé au cours des dernières années, c'est-à-dire qu'elle se situe essentiellement à l'intérieur du champ pratique, et elle souligne les développements passés et récents, avec un intérêt vers la réflexion sur ce qui a de bonnes chances d'émerger dans l'avenir. En mettant l'emphase sur et en traçant le portrait général des nombreux et différents types d'institutions qui se concentrent sur la RSE pour favoriser le développement de la responsabilité corporative dans le « vrai » monde, à la fois aux États-Unis et en Europe, je mets en évidence les manières par lesquelles le milieu des affaires lui-même, travaillant à développer un système de contrôle et de vérification de la responsabilité volontaire à partir de l'intérieur du système, et d'autres acteurs, travaillant à partir de la périphérie des entreprises, essaient de créer des leviers qui, ultimement, changeront le système pour, à leur avis, le mieux.

Arguments/Contre arguments

La présente communication soutient l'idée que l'infrastructure émergente entourant la RSE s'est développée pour mettre de la pression afin que les compagnies changent la manière dont elles implémentent leurs modèles d'affaires, pas seulement pour obtenir qu'elle « fasse le bien » pour la société. La nouvelle infrastructure cible directement les modèles d'affaires que les compagnies emploient et les impacts que ces compagnies ont sur les sociétés, pas seulement sur leurs efforts philanthropiques. Les institutions décrites représentent, dans un sens, des forces de contre-balancement à l'actuelle domination et au pouvoir des (particulièrement les grandes multinationales) firmes, et tentent de changer le système en agissant en marge de celui-ci.

Conclusion

Ce qui ressort de la description faite dans cette communication est que de substantiels appels au changement qui ont résulté dans la conversation mouvante à propos des rôles et des responsabilités des entreprises dans la société vont grandissants et sont susceptibles de se poursuivre dans l'avenir envisageable, à moins que le système ne change dramatiquement. Cette nouvelle infrastructure est apparue à la fois aux États-Unis et sur le continent européen, avec la plus grande partie de l'activité la plus progressiste sur ce dernier. Étant donné le manque de confiance généralisé envers le secteur privé aujourd'hui et le sentiment profond et envahissant de la nécessité du changement, nous pouvons certainement nous attendre à ce qu'il y ait une croissance continue du nombre d'initiatives qui tentent de mettre en marche le changement au sein du système, à la fois de manière incrémentale comme le font plusieurs des institutions décrites et peut-être encore plus radicalement, si le changement ne survient pas assez rapidement.

Questions pour le débat

1. Est-ce que cette infrastructure émergente sera suffisante pour créer une réelle responsabilité corporative et l'obligation de rendre des comptes ou bien est-ce que d'autres types de changements systémiques sont nécessaires?
2. Est-ce que le changement systémique dans le rôle des corporations dans les sociétés s'avère être ce qui est présentement nécessaire?
3. Y a-t-il des différences dans la façon dont ce type d'infrastructure émerge aux États-Unis et en Europe qui évoquent des vues, des perspectives divergentes sur le rôle des corporations dans le futur?

Pierre Bardelli, Université Paul Verlaine - Metz

La RSE, une interprétation par l'analyse de la Théorie de la Régulation - la centralité du rapport salarial, clé de lecture des DP-RSE -

Le sommaire

L'objet de cette communication est de montrer qu'il existe des bases « objectives » à l'émergence et au développement des Discours et Pratiques en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (DP-RSE) au sens où ces derniers ne peuvent être réduits à une problématique de comportements des managers (qu'ils soient motivés par la rationalité ou par l'éthique). Les DP-RSE sont partie intégrante des dispositifs de régulation d'un modèle post-fordien en quête de stabilisateurs. Il est donc nécessaire de les contextualiser et de mettre en rapport leur développement avec l'extension des marchés mondiaux. Il est nécessaire également de les mettre en rapport avec le dépérissement de l'Etat-régulateur. Ce dernier implique des dispositifs de micro-régularités mis en œuvre par les grandes firmes oligopolistiques, venant à l'appui des dispositifs de macro-régulation qui restent du domaine des États-nations.

En ce sens les DP-RSE constituent un élément déterminant de recherche d'un nouveau compromis salarial qui garantirait la stabilité du modèle post-fordien, mais rien ne garantit pour l'instant que les conditions pour y parvenir soient réunies.

Le résultat

L'enjeu des DP-RSE est la maîtrise par les grands groupes oligopolistiques des conditions d'évolution et du contenu de la relation salariale et, du fait du dépérissement de l'État-Nation, du rapport salarial. Cet enjeu s'inscrit dans un contexte de fortes mutations :

- le fordisme s'est transformé fondamentalement pour devenir un modèle (post-fordisme) s'appuyant sur l'adaptation permanente de l'outil de production à la demande de marché : flexibilité qualitative et quantitative de la production, flexibilité des salaires, rationalisation des coûts, etc.
- l'intervention étatique n'est plus le mode central de la régulation même si elle demeure présente, ce sont les grandes entreprises oligopolistiques qui dominent le marché mondial et assurent la régularité des processus économiques et sociaux,
- le compromis nécessaire entre les forces sociales actrices du modèle économique est une nécessité pour assurer sa stabilité, donc sa pérennité. Les conditions pour que les DP-RSE y contribuent ne sont pas encore réunies.

Par rapport à la matrice, notre communication s'inscrit dans les aspects théoriques. Il s'agit d'un développement récent offrant des perspectives de développement futur

Arguments/contre-arguments

Notre proposition s'inscrit dans un courant d'analyse où la contextualisation (historique notamment) est fondamentale, et, où les comportements sont largement induits par le contexte économique et social dans lequel la décision stratégique est prise. Elle s'inscrit donc en faux par rapport aux explications comportementalistes de la RSE (rationalité et/ou éthique des agents décideurs).

Conclusion principale

Les DP-RSE sont des éléments de micro-régularités mis en œuvre par les grandes firmes oligopolistiques mondiales (en position dominante), dans la perspective de s'assurer la maîtrise du rapport salarial (qui détermine largement les conditions de coûts de la production). Pour l'instant aucun compromis (du type du compromis salarial fordien) n'est en mesure d'assurer la stabilité du modèle et sa pérennité.

Liste des questions pour le débat ultérieur

- 1 – Comment sortir la recherche sur les DP-RSE des problématiques normatives induites par le pré-supposé comportementaliste ?
- 2 – Comment éviter de réduire les recherches sur les DP-RSE à une longue analyse de contenu ?

3 – Comment établir le lien théorique entre macrorégulation (actions de l'État) et micro-régularités (stratégie RSE des entreprises) ?

Andrée De Serres, Université du Québec à Montréal

Aux confins de la responsabilité sociale des banques : les enjeux liés à l'intégration des risques éthiques particuliers aux activités de la sphère financière

Que signifie être responsable socialement pour une banque ? Le but de cet article est d'analyser l'évolution de la conception de la responsabilité sociale (RSE) des banques. À l'image d'un cheval de Troie, les stratégies de responsabilité sociale adoptées par les banques depuis la fin des années 1990 peuvent être considérées en tant que processus innovateur de changement organisationnel (Hubert, Van de Ven, 1995) conduisant à redéfinir leur rôle et leur responsabilité. Le changement se bute toutefois à certaines limites : la définition de la RSE par les banques n'intègre pas pour l'instant de nombreuses dimensions éthiques particulières aux activités financières et à la gouvernance d'institutions financières.

Pendant de nombreuses décennies, les banques ont circonscrit leur rôle de bonne citoyenne corporative à des formes d'engagement certes non négligeables mais limitées à de la philanthropie, à du mécénat et à des services spécialisés aux communautés défavorisées. La série des scandales de gouvernance corporative, combinée au mouvement pour le développement durable (DD), a eu pour effet de propulser le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les banques, comme les autres entreprises, ont été interpellées à rendre compte de leur contribution à la société et à devenir de plus en plus transparentes sur leur performance non seulement économique mais aussi sociale et environnementale. Comment définissent-elles leur responsabilité sociale ?

Tout comme les engagements pris en tant que bon citoyen corporatif, la responsabilité sociale est considérée par les banques comme un engagement volontaire allant au-delà de leur responsabilité juridique. Des recherches ont démontré que jusqu'à maintenant, la conception de la RSE par les banques se cantonne à l'intérieur d'un périmètre très restreint. L'analyse des bilans sociaux et pratiques RSE de banques canadiennes, américaines, françaises et anglaises reflète une attitude de stricte conformité aux exigences prescrites par le cadre légal de la juridiction où elles évoluent; si le discours varie entre les banques, c'est que les exigences du cadre légal varient (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006; De Serres, Roux, 2005).

Or, les banques ne sont pas des entreprises comme les autres. D'abord, les services qu'elles offrent sont indispensables à la vie civique des individus et à la santé économique des sociétés dans lesquelles elles évoluent. D'autre part, les banques représentent un réseau de diffusion incomparable pour filtrer et exiger un comportement socialement responsable de la part de leurs clients et investisseurs. Les États doivent-ils dès lors les laisser libres de définir leur conception de la RSE ? Doit-on laisser les banques adopter des mesures de RSE volontairement ou les y contraindre ?

Les gouvernements américain, canadien, français et anglais ont adopté des stratégies différentes pour amener les entreprises et les institutions financières à améliorer leur gouvernance et à prendre en considération les impacts sociaux, environnementaux et éthiques de leurs activités et à mieux en gérer les conséquences (De Serres, 2005). Certaines interventions recourent à une approche coercitive : les obligations de la Loi Sarbanes-Oxley, par exemple, imposant une responsabilité civile et criminelle aux dirigeants. D'autres font appel à une approche incitative ayant pour but d'influencer le processus de décision, telle que la politique d'éducation des investisseurs au Royaume-Uni incitant les investisseurs institutionnels à divulguer leurs processus d'évaluation des entreprises en fonction des impacts sociaux, éthiques et environne maux de leurs activités. Il faut analyser l'efficacité de ces politiques publiques.

Jusqu'à maintenant, elles étaient fondées non pas sur des obligations de faire mais sur des obligations de divulgation de ce qui est fait en regard d'une liste de critères dans le domaine social et environnemental. Le cas des banques révèle au point de vue théorique que la RSE a induit un processus dynamique de changement organisationnel, faisant évoluer le rôle traditionnel philanthropique de la banque vers une nouvelle dimension sociale et environnementale élargie. Ce changement se bute toutefois à la traditionnelle recherche de maximisation de valeur pour les actionnaires et à la difficulté d'intégrer et d'internaliser d'importants risques éthiques susceptibles d'affecter la performance financière par les coûts ou par les diminutions de revenus qui y sont associés. À défaut d'y être obligées, le discours RSE des banques ne comprend pas de nombreux éléments importants de la dimension éthique des activités des banques : accessibilité des services, inclusion sociale, développement économique local, blanchiment, évasion fiscale, paradis fiscaux, responsabilité fiduciaire face aux clients, gestion des conflits d'intérêts

des employés, effets des politiques de rémunération et de promotion sur les recommandations aux clients, etc. (De Serres, 2006, De Serres, 2005).

Le choix stratégique des banques de s'en tenir à comportement de conformité aux exigences imposées par le cadre légal a indiqué au moins une voie possible à suivre : niveler les règles du jeu pour tous en adaptant encore plus les politiques et lois en matière de RSE aux particularités des différentes sphères d'activités économiques et industrielles. La question se pose encore : vaut-il mieux légiférer ou attendre des banques, comme des autres entreprises, qu'elles adoptent une véritable stratégie RSE ?

De nombreuses pistes de recherche complémentaire s'imposent. Quel modèle de banque, corporatif, coopératif ou mutuel, s'avère plus enclin à la RSE ? Du point de vue management stratégique, il y a eu lieu d'analyser et de mesurer leur capacité à transformer ces pratiques en une source d'innovation et de création de valeur.

Aspects de RSE	Phases de développement RSE		
	Héritages du passé	Développements récents	Développements futurs
Normatifs			
Théoriques	X		X
Pratiques		X	

Darryl Reed, York University

De la responsabilité sociale des entreprises à l'imputabilité des entreprises (et au-delà?)

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion établie au sein de la littérature universitaire et dans le monde des affaires. Historiquement, la compréhension de ce que la RSE implique et des fonctions qu'elle remplit a varié. La préoccupation derrière cette communication se porte sur une compréhension relativement nouvelle de la fonction de la RSE, c'est-à-dire en tant que régime de politiques qui supporte des programmes plus larges de libéralisation économique et de dérégulation (ou de rerégulation), incluant le fait de repousser des efforts pour imposer un plus grand contrôle (démocratique) sur les activités corporatives dans l'économie internationale à travers le renforcement d'accords multilatéraux existants ou la création de nouveaux accords multilatéraux et d'institutions internationales ou supranationales. Plus spécifiquement, dans ce papier j'examine un mouvement et une littérature qui se sont développées en opposition de ce régime de RSE et qui en sont venues à être connues sous le nom d'imputabilité des entreprises (IE). Ce mouvement, qui a démontré un souci particulier pour le cas des pays en voie de développement (plus spécialement les secteurs marginalisés à l'intérieur de ceux-ci), s'est construit dans le regroupement d'ONG de développement, de mouvements sociaux, de "chiens de gardes" corporatifs, de syndicats et d'instituts de politique publique et de recherche (notamment l'UNRISD, ou Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social). Il a concentré son attention à la fois sur des domaines spécifiques de l'activité et du comportement corporatifs et sur des préoccupations plus larges concernant le rôle du régime de RSE dans son appui à un agenda de mondialisation néo-libérale.

La littérature universitaire sur l'IE, qui est âgée de moins d'une décade, tend à se différencier du courant dominant de discours de la RSE en ce qu'elle a impliqué majoritairement des spécialistes des sciences sociales européens ou du sud qui sont engagés principalement dans le discours sur le développement. De manière peu surprenante, beaucoup de cette littérature se concentre sur des enjeux très concrets et sur l'analyse stratégique. Admettant que l'analyse normative existe, elle est principalement implicite ou présumée. La prémisse de base dans la présentation de cette communication est que le mouvement de l'IE pourrait grandement bénéficier d'une approche plus systématique et compréhensive du terrain (et peut par conséquent être rapprochée d'un dialogue avec le courant dominant de la RSE). Plus spécifiquement, je propose qu'emprunter à la tradition de la théorie critique (TC) de l'école de Francfort peut contribuer aux trois domaines d'analyse (normatif, positif et stratégique) qui ressortent du lot pour pousser plus loin l'argument de base selon lequel un régime de RSE possède peu de chances d'être à la hauteur des promesses que ses défenseurs évoquent (et encore moins des standards que les défenseurs de l'IE souhaiteraient atteindre).

Avec ces objectifs en tête, la première section de l'article emprunte aux travaux d'Habermas et de Cox pour montrer comment une perspective de TC peut fournir une analyse plus nuancée et détaillée à l'IE de la nature du pouvoir corporatif et des différents canaux au travers desquels il s'exerce. Plus spécifiquement, je montre comment ils fournissent une meilleure conceptualisation du fonctionnement de différentes formes de pouvoir structurel (sur la base de la théorie des systèmes et de l'analyse du monde vécu) et comment cela affecte la capacité des acteurs sociaux à imposer un « contrôle social » sur les corporations. Aussi mis de l'avant est leur exposé de l'importance de l'habileté des corporations à développer et à propager une position idéologique qui donne l'impression que leur positionnement n'est pas seulement une affaire de bon sens, mais qu'elle est en fait inévitable.

La seconde section de la communication examine comment la TC aide à aborder le manque d'emphase mise par l'IE sur l'analyse normative de deux manières simples. Premièrement, la distinction qu'elle fait des trois domaines normatifs aide à déterminer quels types de préoccupations normatives sont ceux auxquels on doit porter le plus d'attention. La deuxième et plus importante raison est pourquoi la théorie TC est importante pour l'IE: elle fournit une base ferme pour l'analyse non seulement des enjeux individuels de la RSE, mais pour le rôle de la RSE en tant que politique publique. D'une importance particulière se trouve à être la compréhension que fait la TC de la légitimité. Ce que la TC offre à l'IE est une théorie politique bien ancrée avec des normes relativement détaillées (soit les trois catégories de droits nécessaires à la participation dans le domaine politique et les principes de l'État constitutionnel nécessaires à la bonne conduite des institutions politiques et légales) qui se penchent efficacement sur le problème du pouvoir structurel des corporations.

La troisième section de l'article examine les outils conceptuels fournis par la TC pour l'analyse stratégique. Admettant que la RSE est basée sur des arrangements volontaire, cela tend à présupposer que: 1) les firmes ont les ressources morales ou éthiques pour mettre leurs propres intérêts de côté et faire ce qui est juste et/ou: 2) il y a des raisons pragmatiques pour que les corporations agissent responsablement (l'argumentaire d'affaires pour la RSE). Cette section emprunte à une compréhension des phénomènes d'agence et de structure développée par la TC pour offrir une explication au fait qu'aucune de ces présuppositions n'a de chances de tenir.

En conclusion, ce papier suggère que les défenseurs de l'IE, en partant du fait qu'ils sont motivés par des soucis entourant le cas des pays en voie de développement et des plus marginalisés à l'intérieur de ces pays, pourraient avoir à dépasser leur propre agenda.

Alain Lapointe, Université du Québec à Montréal

La RSE: de l'autorégulation au compromis négocié

Le discours et les pratiques initiales de RSE ont été présentés par ses promoteurs comme une voie royale de réconciliation des intérêts privés et de l'intérêt commun, offrant dès lors un séduisant potentiel de réponse au vide réglementaire engendré par le démantèlement du fordisme et par la mondialisation économique. Mais ce potentiel réconciliateur et donc le consensus apparent autour de la RSE était en bonne partie alimenté par l'imprécision même du concept, qui permettait d'en faire une sorte d'auberge espagnole, logeant une pluralité de représentations différentes, qui se concrétisaient dans une multitude de pratiques différenciées.

Paradoxalement, plus l'analyse du concept et des pratiques de RSE progressait, plus s'articulait un jugement sévère à l'égard de la RSE, aussi bien dans ses intentions réelles que dans ses résultats concrets. Pendant que sur le terrain on assistait au débat polarisé entre promoteurs et pourfendeurs de la RSE, dans les couloirs académiques, on dépensait une énergie folle à tenter de définir un concept évanescent, engendrant des discussions sans doute nécessaires, mais apparemment interminables, sur le «contenu» de la RSE; la réflexion théorique se donnait alors pour projet principal de proposer la «bonne» définition en tentant de clarifier le contenu et les contours du concept ou d'élaborer un cadre qui se veuille synthétique et intégrateur, en «réconciliant» les différences, défi quasi insoluble dans la mesure où le concept même évolue au fil des pratiques.

Or, au-delà tout à la fois des efforts d'intégration théorique et de la polarisation des représentations des acteurs sociaux, se pose la question plus praxéologique des conditions de renforcement du potentiel de régulation porté par la RSE. Cette communication a précisément pour objectif d'explorer les conditions d'évolution de la portée réglementaire de la RSE. Essentiellement, nous ferons valoir que seule l'évolution de la RSE initialement comprise comme mécanisme unilatéral d'autorégulation vers une conception plus habermassienne, se traduisant dans un nouveau partage de pouvoirs ancré dans un compromis négocié entre acteurs, pourrait conférer à la RSE suffisamment de crédibilité et de légitimité pour lui assurer une réelle portée réglementaire.

Le raisonnement qui nous emmène à cette conclusion emprunte le chemin suivant :

- 1) Le large consensus apparent autour du «principe» de la RSE n'est que vernis de surface, qui cache des représentations divergentes, sinon contradictoires, parmi les acteurs sociaux.
- 2) L'avenue de la RSE par autorégulation corporative est un cul-de-sac, dénoncé aussi bien dans la recherche empirique que par les ONGs et la société civile.
- 3) La standardisation des référentiels et des pratiques n'est pas infructueuse, mais seules les initiatives multipartites (multistakeholder initiatives) de RSE semblent en mesure d'offrir une arène de négociation entre acteurs capable d'assurer la crédibilité des pratiques.
- 4) L'effectivité des compromis émergeant de telles initiatives multipartites suppose une articulation d'approches volontaires et d'encadrement légal qui soit adaptée aux circonstances propres de la microrégulation sur laquelle porte le compromis.
- 5) La portée, l'échelle et la qualité des initiatives de RSE sont largement dépendantes du contexte institutionnel et politique dans lequel elles s'inscrivent, si bien qu'une approche universelle (one-size-fits-all) est peu susceptible de s'imposer.

En somme, en dépit des avancées en termes de standardisation et d'institutionnalisation des pratiques, la scène de la RSE demeurera vraisemblablement une arène éclatée, aux couleurs variables selon les secteurs industriels et selon les conditions macrosociétales des pays où elle s'exerce. En conséquence, il apparaît raisonnable d'attendre des pratiques de RSE un impact réglementaire réel, bien que limité, mais à condition qu'elles s'inscrivent dans une logique de compromis négocié entre acteurs et d'encadrement légal en matière de vérification et de divulgation.

La conclusion qui précède rend manifeste l'intérêt de l'Atelier international de Montréal, en ce qu'il devrait précisément permettre d'explorer dans quelle mesure l'ancrage macrosociétal des DP-RSE colore ses manifestations et ses impacts. Si, comme nous le croyons, la RSE est d'abord et avant tout une arène de négociation, ses discours et ses pratiques seront nécessairement contextualisés. Nous croyons donc qu'en dépit du développement énergétique de dispositifs de convergence, il subsistera encore longtemps des divergences profondes entre la RSE «à l'américaine» et la RSE «à l'européenne».

La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes

Dimanche 15 octobre, 9h00 à 12h30
Président de séance : Alain Lapointe, CRSDD, UQAM

**Emmanuel Raufflet, HEC Montréal
Fred Bird, Concordia University**

Étudier les rôles et responsabilités des firmes internationales dans les pays en développement: quelques leçons théoriques, méthodologiques et pratiques

Mener une recherche interdisciplinaire sur les rôles et les responsabilités du commerce international dans les pays en développement présente des défis méthodologiques, théoriques, mais aussi liées aux procédures de recherche.

Cette communication présente les apprentissages théoriques, méthodologiques et de procédures de recherche entourant un programme interdisciplinaire d'une durée de 6 ans qui a mis en jeu une équipe de 25 chercheurs de plusieurs disciplines des sciences sociales, équipe qui s'est penchée spécifiquement sur les relations entre les firmes internationales et les pays en développement.

L'équipe interdisciplinaire était dirigée par Frederick Bird, du Département de religion de l'université Concordia à Montréal et était composée de chercheurs des domaines de l'éthique, de la religion, de la sociologie, de l'anthropologie, de la gestion, de la stratégie, de l'économie, de sciences politiques, du management et du comportement organisationnel. Les membres provenaient de pays aussi divers que le Canada, les Pays-Bas, les États-Unis, l'Afrique du Sud, le Pakistan, l'Ouganda, le Ghana, le Brésil et la Grande-Bretagne.

Nous avons fait face à trois défis pendant ce programme de recherche. Le premier a eu trait à la définition des termes et des concepts. En tant qu'équipe interdisciplinaire, nous avons été confrontés à plusieurs défis conceptuels, comme celui voulant qu'on trouve des définitions communes à des concepts-clés tel que « développement ». En effet, s'est posée la question : Quelle définition devrions-nous adopter et pourquoi? Le développement principalement en tant que développement économique, en tant que construction de capacité et d'infrastructure locale ou comme renforcement des institutions? Le deuxième défi a émergé de la difficulté à trouver le cadrage satisfaisant par rapport aux relations entre firmes internationales et développement. À quel niveau devrions-nous travailler, international, national, local? Le troisième défi concernait l'évaluation du comportement des firmes internationales dans les pays en développement. Devrions-nous évaluer la « performance » des firmes du point de vue des firmes, ou celui des dirigeants, des populations locales ou des sociétés locales dans leur ensemble?

Afin de dépasser ces défis, nous avons bâti notre recherche à partir de quatre postulats:

1. La recherche ancrée: nous avons décidé d'examiner les relations entre les firmes et le milieu local dans leurs contextes temporels et géographiques;
2. Importance et pertinence des enjeux locaux: nous avons décidé de respecter aussi fidèlement que possible les formes des relations et les enjeux pertinents localement;
3. Questions générales d'orientation: nous avons décidé d'encadrer l'étude de ces différents cas d'étude dans des termes disciplinairement neutres tels que dilemmes, défis, apprentissages – faits ou non – ou opportunités – saisies ou manquées;
4. Études de cas: nous avons décidé de documenter en profondeur les cas d'études de ces interactions entre les firmes internationales et les milieux locaux.

La procédure de recherche a compris plusieurs étapes réparties sur l'ensemble des 6 années de la durée de la recherche, soit (1) des ateliers d'introduction pour débattre et encadrer les enjeux; (2) la recherche intensive sur le terrain; (3) des échanges réguliers et coordination par Frederick Bird; (4) des ateliers de recherche intensifs à Montréal pour l'équipe entière, en présence de gestionnaires expérimentés tous les 18 mois; (5) la rédaction et diffusion des brouillons; (6) l'évaluation et la révision; (7) la préparation finale des publications et présentations publiques.

Nos apprentissages issus de cette expérience de recherche sur les firmes internationales dans les pays en développement sont les suivants:

1. Détails: l'examen détaillé des interactions entre les firmes et les milieux locaux suggère des formes de contributions beaucoup plus complexes que ce que les débats généraux et souvent polarisés suggèrent.
2. Focalisation sur les interactions: l'examen des interactions et échanges firmes-États, Firmes-organisations civiles entre autres s'est avéré être plus révélateur encore que la focalisation sur un acteur en particulier ou sur un groupe.

3. Pertinence locale: comprendre « ce qui importe localement et pourquoi » a représenté une garantie contre nos biais qui consistent à exporter nos propres préoccupations locales...
4. Formation de relations: comprendre la formation d'interactions sur une longue période de temps dans les contextes locaux et nationaux fut un élément critique pour pointer une nouvelle lumière sur ce phénomène.

En conclusion, lors d'atelier du mois d'octobre, nous allons proposer un ensemble de questions d'orientation pour les dirigeants/les firmes et pour les chercheurs intéressés par l'étude des firmes dans les pays en développement.

Françoise Quairel Lanoizelée, Université Paris Dauphine

La RSE aux frontières de l'organisation: entre ouverture et protection: exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels

L'objectif de cette présentation est d'analyser comment et pourquoi les dirigeants définissent les frontières de la responsabilité sociale de leur entreprise. Jusqu'où se sentent-ils responsables ? Quels sont les facteurs qui construisent cette limite ?

L'importance de l'externalisation et de la sous-traitance est croissante ; selon les secteurs, les achats représentent de 50 à 70% de la valeur des produits commercialisés par les groupes industriels. Face aux stratégies d'évitement mises en place par certaines entreprises afin d'externaliser les activités ayant des impacts sociaux ou environnementaux négatifs, les parties prenantes ont fait pression pour réintégrer la chaîne d'approvisionnement dans le périmètre de la RSE. Compte tenu de l'importance des achats dans la stratégie économique, cette question permet d'éclairer les relations entre la RSE et la logique économique et financière. Au niveau managérial, le périmètre de la RSE est mis en œuvre dans les dispositifs de gestion de la relation fournisseur.

Cette présentation se situe donc dans le domaine managérial de la RSE et travaille sur les évolutions récentes.

Nous présentons ici un travail de réflexion à partir d'une étude exploratoire basée sur l'étude des principaux textes internationaux, l'analyse de dix rapports de grandes entreprises industrielles françaises et américaines, reconnues comme pro-actives² dans ce domaine, complétée l'approche par trois études de cas.

Partie 1 : Frontière ouverte ou fermée ? Quelle représentation de la RSE ?

L'étude des textes de références internationaux, européens ou français d'une part et d'autre part des publications issues des groupements d'entreprises nous a permis de dégager deux représentations de la RSE aux frontières de l'organisation : une vision « messianique » qui confie à la grande entreprise la mission de diffuser les valeurs et les bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses sous-traitants et fournisseurs, en général des PME et une vision « défensive » qui consiste à établir des conditions contractuelles pour se protéger des risques liés aux pratiques de fournisseurs non conformes aux valeurs socialement acceptables.

L'approche « messianique » est celle des grands organismes comme l'ONU (Pacte Mondial) et l'OCDE. En France, le décret d'application de l'article 116 de la loi NRE s'inscrit également dans cette perspective.

En charge de promouvoir l'intérêt général sans avoir les moyens d'une régulation contraignante, il n'est pas étonnant que ces organismes demandent aux grandes entreprises pro-actives d'assurer le contrôle des pratiques environnementales et sociales de leurs fournisseurs et sous-traitants.

A l'opposé, la vision « défensive » se situe dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes, et où la responsabilité du donneur d'ordre est mise en cause. La dénonciation, relayée par les médias, des pratiques contraires aux valeurs acceptables par la société, fait courir un risque important à la réputation de l'entreprise.

Les codes de conduites ou autres chartes d'achat deviennent alors des outils du « *risk-management* » ; ils constituent, pour les tiers, l'affichage des conditions sociales et environnementales à la sélection des fournisseurs et sont censés donner l'assurance de leur comportement socialement responsable. Les agences de notation extra financières se situent dans cette vision.

On assiste alors à un report, sur les fournisseurs, de l'obligation de RSE, avec des clauses contraignantes qui peuvent aller jusqu'à la rupture de la relation commerciale en cas de manquement aux critères requis. Cette approche est dénoncée par de nombreux acteurs des pays du Sud comme une barrière protectionniste.

Partie 2 : Mise en œuvre des dispositifs de contrôle de la RSE aux frontières de l'entreprise.

Dans cette partie, nous avons analysé les discours et les pratiques des grandes entreprises étudiées pour définir dans quelle perspective les managers construisaient les frontières de la RSE.

Les premières conclusions de notre étude exploratoire (qui devront être validées par des études complémentaires), montrent que, plus les entreprises sont engagées dans la construction effective d'un périmètre de RSE dans leur

² Rapports étudiés : Total, France Télécom, GDF, Axa, Veolia, Hewlett Packard, Unilever, Renault, Suez et Lafarge
Étude de cas : Renault, Suez, Lafarge

chaîne d'approvisionnement, plus elles s'inscrivent dans une logique « défensive » en utilisant leur pouvoir économique pour s'arroger un droit d'ingérence et imposer à certaines catégories de fournisseurs des conditions formelles de RSE ; par ailleurs, la mise en œuvre effective se heurte à des contradictions économiques et des résistances organisationnelles qui réduisent fortement la portée de la diffusion de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Les études de cas ont permis de constater que, après avoir externalisé le risque, les entreprises reportent l'obligation, plus ou moins formelle de RSE sur leurs fournisseurs. Elles accroissent leurs coûts de transaction mais elles se protègent et bornent leur domaine de responsabilité.

Le dilemme entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux et environnementaux apparaît assez vite surtout lorsque le recours à l'externalisation obéit à un retour à la régulation par le marché, et notamment par les prix. Comment concilier les pressions sur les prix qui s'exercent sur les fournisseurs et sous-traitants avec le renforcement des contraintes et des exigences supplémentaires qui ont un coût de mise en œuvre ? Le fournisseur PME se trouve au centre d'une injonction contradictoire. Cette logique de marché entraîne également une mise en concurrence et des changements fréquents de fournisseurs ; si les relations ne sont qu'à court terme, il est impossible de construire un apprentissage durable de la RSE avec les fournisseurs. Lorsque les critères de gestion de la relation fournisseur sont basés sur le marché (prix, concurrence), les fournisseurs sont effectivement exclus du périmètre de la RSE malgré la signature de codes de conduites ou autres documents symboliques.

En termes organisationnels, la mise en œuvre de la RSE aux frontières de l'entreprise dépend avant tout de ses acteurs : les acheteurs. Ils fonctionnent dans des systèmes de management et dans une culture qui est souvent très éloignée du développement durable et de la RSE. Leurs systèmes d'incitation reposent sur des critères économiques (marge), donc ils ne souhaitent en aucun cas concéder une augmentation de prix pour obtenir une meilleure qualité RSE. Bien que beaucoup de programmes de mise œuvre comportent des sessions de sensibilisation et de formation des acheteurs, il est difficile de les transformer en « ambassadeurs de la RSE ».

Le périmètre de la RSE se construit donc sur des logiques de protection symboliques ou effectives. Il a été mis en place pour répondre aux pressions directes ou indirectes des parties prenantes, alors que les logiques économiques conduisaient à une réduction du périmètre juridique des groupes, un recentrage sur leur métier principal et une réintroduction des mécanismes du marché dans la chaîne d'approvisionnement. La prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans la gestion de la relation fournisseur fait entrer la RSE au cœur de l'activité économique, il n'est donc pas étonnant que les freins soient si importants dès qu'il y a conflit entre les objectifs de la « *triple bottom line* ».

Partie 3 : Les déterminants de la frontière de RSE

Dans cette partie, nous définissons le périmètre de responsabilité comme le lieu d'exercice du contrôle des dirigeants et nous faisons l'hypothèse que les dispositifs de contrôle de la chaîne d'approvisionnement mis en œuvre traduisent la représentation que les managers se font de la frontière RSE.

Dans les typologies classiques, le contrôle exercé par le donneur d'ordre est, soit un contrôle par le marché, soit un contrôle par la bureaucratie, soit un contrôle par la confiance ; comme nous l'avons vu, si le contrôle se fait par le marché, le périmètre de RSE construit par les dirigeants n'inclut pas ces fournisseurs. Le contrôle par la bureaucratie correspond à la mise en œuvre des codes de conduite comme moyen de se protéger des risques liés au comportement des fournisseurs ; l'effectivité du contrôle dépend des audits et des suivis de la relation qui sont mis en place. La troisième forme de contrôle plus informel est basée sur la confiance et le contrôle social ; elle correspond au modèle de l'entreprise réseau qui résulte des nouvelles formes d'organisation de la production. Le contrôle « réseau » sert de cadre au discours des entreprises sur la gestion « responsable » de la relation fournisseur (partenariat, confiance, coopération, relation longue ..), alors que le contrôle de la RSE, chez les fournisseurs, dans les entreprises étudiées, ressort plus du modèle marché ou du modèle bureaucratie ; il y a donc un décalage important entre les représentations messianiques du rôle des entreprises au sein de leur chaîne d'approvisionnement et le contrôle effectif qu'elles mettent en œuvre.

Les déterminants du contrôle de la RSE aux frontières sont avant tout économiques et s'inscrivent dans le *business case* en intégrant le risque. Il est possible de définir plusieurs types mises en scène des frontières de RSE qui dépendent de la nature de relation avec le fournisseur et surtout de la représentation que les dirigeants se font de l'intérêt économique de l'introduction de critère RSE dans leur stratégie d'achat, ou au contraire des freins et du coût que cela représente. Le tableau ci-dessous présente quatre types de contrôle de la relation fournisseur et fait apparaître une zone de « slack de RSE » qui explique le caractère plus ou moins pro-actif et engagé des entreprises dans le domaine de la RSE et qui représente le véritable enjeu des démarches adoptées par les entreprises ; elle

dépend des leviers classiques de la RSE, anticipations de législations futures, pressions plus ou moins fortes des parties prenantes, leadership et valeur de la direction.

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

Tableau 1 : Typologie des frontières de la RSE dans la chaîne d’approvisionnement.

Conclusion

Sur la base des représentations des dirigeants, les zones où il y a une véritable intégration de la RSE dans l’activité d’approvisionnement sont relativement modestes ; l’essentiel reste symbolique et formel ; cependant, il appartient aux acteurs, porteurs des intérêts de la société, de repousser la frontière du slack pour accroître le périmètre où la vision réseau pourrait s’appliquer.

A partir des pratiques observées chez quelques grands groupes industriels en matière de gestion de leur chaîne d’approvisionnement, il ne semble pas que, d’un point de vue managérial, l’introduction de la RSE change le paradigme classique du management, que l’on soit de l’un ou de l’autre coté de l’Atlantique. Ce point sera à discuter. Selon nous, si on se place d’un point de vue managérial, les pratiques convergent des deux cotés de l’Atlantique.

François Labelle, Université du Québec à Montréal

Vers une reformulation du concept de responsabilité sociale des entreprises³ en termes de convention sociale

La perspective conventionnaliste n'avait pas encore été intégrée à un cadre théorique pour étudier la performance sociétale organisationnelle (PSO). Nous l'avons fait et nous croyons qu'elle fournit un apport considérable à ce domaine de recherche.

Présentation de la perspective conventionnaliste

Les théories conventionnalistes traitent des différentes formes de coordination marchande entre individus. Elles « proposent d'aller au-delà "des théories des contrats" en accordant une importance particulière à la recherche de formules de coordination qui reposent sur l'établissement de principes communs permettant d'ordonner les personnes et/ou les choses. » (Enjolras, 1994, p.95) Les conventions agissent comme cadre et contraintes en vertu desquels les interactions entre individus se déroulent. Elles rendent intelligibles les relations. L'individu, dans ce cadre qui lui préexiste, est un être à rationalité limitée/procédurale qui participe à des collectifs, qui vit des relations sociales instables « c'est-à-dire sujettes à de l'incertitude et à une négociation perpétuelle ». (Lamoureux, 1996, p. 9) Pour atténuer l'incertitude, les individus se dotent « de codes, règles et conventions indispensables à une coordination et au maintien d'un lien social. » (Michon, 1992: 229). Dans ce cadre, les conventions deviennent « des réponses au comment de l'action et non au pourquoi. » (Lamoureux, 1996, p. 9)

S'inscrivant dans ce courant de pensée, Boltanski et Thévenot suggèrent d'élargir le cadre de façon à le rendre plus englobant. L'objet de leur recherche s'étend « à l'ensemble des justifications et non pas seulement à celles qui ont trait à la vie économique » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.32). Puisque les auteurs s'intéressent à la coordination de l'ensemble des activités humaines, ils ont mis au jour les justifications (**principes supérieurs communs**) les plus souvent invoquées et qui permettent d'identifier ce qui est juste et légitime et qui donnent un sens aux actions des individus. Ces justifications sont regroupées en sept systèmes cohérents⁴, baptisés **mondes sociaux** (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999)⁵.

À l'intérieur d'un monde social, des désaccords et des litiges surviennent fréquemment, mais ils peuvent être résolus par « l'épreuve » de réalité. Par exemple, « dans le cas du monde civique c'est le vote, ou le verdict du scrutin, qui arrête le jugement sur la grandeur et favorise le règlement des litiges. » (Lamoureux, 1996, p. 20) Dans cet exemple, le scrutin est le **dispositif** qui permet de rassembler les êtres et les objets (bulletins de vote) dans une même épreuve visant à statuer sur la grandeur des personnes dans le monde civique. Le dispositif est un support à la coordination.

Là où cela se complique, c'est lorsque les désaccords se situent au niveau des justifications et des principes. L'existence d'une pluralité de mondes sociaux est elle-même porteuse de ces conflits possibles. Cette tension probable entre différents registres ne provoque pas nécessairement une crise. En effet, « des opérations de **compromis** qui visent à accommoder des formes de généralités différentes en pointant vers des possibles dépassements de leurs contradictions » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 32) peuvent permettre de surmonter les crises. Le compromis doit être appuyé sur un « **dispositif composite** » qui sert de support à la coordination dans le monde social qui naît de l'entente. Ces dispositifs composites maintiennent en présence des rationalités qui semblent d'abord inconciliables. Ils sont composés d'objets, de règles, d'institutions qui relèvent de différents registres, mais ils ont une forme unique et une identité propre.

Application de la perspective conventionnaliste à l'étude de la PSO

La perspective conventionnaliste nous permet de jeter un regard nouveau sur les travaux au sujet de la PSO, en particulier ceux de Wood (1991-1995), et d'ainsi mieux identifier la fonction réelle et les liens entre les catégories formant ce construit, à savoir les principes de responsabilité sociale, les processus de réponse sociale et les résultats attribuables à la présence de l'entreprise.

³ Pour éviter toute confusion, nous utilisons de façon interchangeable le concept de « Responsabilité sociale » (RSE – CSR : *Corporate Social Responsibility*) et celui de « Performance sociétale » (PS – CSP : *Corporate Social Performance*)³.

⁴ Les mondes civique, domestique, marchand, industriel, de renom, inspiré, connexionniste.

À propos des principes de responsabilité sociale, les principes justificateurs identifiés par Boltanski et Thévenot et Boltanski et Chiapello sont des outils méthodologiques privilégiés et efficaces. Avec ses 7 principes justificateurs, le modèle permet d'interpréter de façon plus juste les demandes des groupes et individus qui gravitent autour de l'entreprise. Dès lors, nous pouvons répondre à l'appel de Freeman (1995) quant à la nécessité de colliger plusieurs conceptions du rôle de l'entreprise en société. La notion de compromis nous permet d'admettre l'intégration d'attentes et de groupes considérés d'abord inconciliables.

La notion de **dispositif composite** lie en quelque sorte les processus de réponse sociale aux principes de responsabilité sociale. Les dispositifs composites permettent de solidariser des rationalités multiples.

Décrits en termes d'incidence sociale et de programme, les **résultats** servent tantôt de signaux, ensuite de preuves du respect des principes adoptés. En ce sens, ils présentent une équivalence avec les principes desquels ils procèdent (ex. civique, domestique, marchand, etc.).

Le concept de **monde social** a été l'élément déclencheur de notre réflexion au sujet de la nécessaire cohérence entre les principes de responsabilité sociale, les processus de réponse et les résultats. Solidement imbriquées entre elles, ces trois catégories unissent étroitement les parties concernées qui doivent d'abord s'accorder à propos de chacune d'elles tout en s'assurant qu'elles se renforcent mutuellement. Les compromis au niveau des principes de responsabilité sociale sont supportés par les mécanismes de réponse et les résultats. Sans ce nécessaire alignement des trois catégories, les relations se fragilisent, d'où l'idée d'**insécabilité** entre ces catégories, assurant l'harmonie des relations.

Un modèle de gouvernance conventionnaliste

L'application de l'approche conventionnaliste à l'étude de la PSO a favorisé la réflexion à propos d'un modèle de gouvernance qui enchâsse les principales catégories jusqu'ici éparses dans la littérature, à savoir le rôle des gestionnaires (les gouvernants), l'identification des parties prenantes, la délimitation de l'espace de gouvernance et l'approche évaluative à favoriser.

Dans le modèle de gouvernance conventionnaliste, les parties concernées, incluant les gestionnaires, négocient une convention de PSO ; cette dernière leur sert ensuite d'outil d'orientation, de coordination et d'évaluation, bref de gouvernance. Elle permet ainsi de tracer les contours de l'espace de gouvernance et de distinguer entre ceux qui sont des *stakeholders* et ceux qui n'en sont pas. Les gestionnaires participent activement à la structuration de la convention. Ils proposent des principes de responsabilité sociale qui conviennent à leurs alliés et qu'ils sont en mesure de respecter. Ils mettent en place ou utilisent des processus de réponse sociale qui supportent ces compromis. Ils s'engagent à produire des résultats concrets qui serviront de mesure du succès.

Pour illustrer le propos, nous présentons dans l'article le cas de la relation entre Alcan et une collectivité régionale où la compagnie est implantée depuis près d'un siècle. Dans cette relation, certains parmi les *stakeholders* sont devenus partenaires immédiats de l'entreprise. Nous les avons nommés les *stakepartners*. Ils sont les représentants légitimes des parties concernées par un enjeu particulier. Leur légitimité leur est accordée par ceux qui participent aux divers débats publics animant l'arène. Dans ce processus de légitimation et de sélection, les gestionnaires de l'entreprise jouent un rôle actif. Ce sont eux qui mettent de l'avant les questions à débattre dans l'arène. Puis, par processus d'intéressement, ils s'assurent que leurs alliés naturels soient choisis parmi les représentants potentiels pour être leurs partenaires. Cette capacité à influencer la carte des débats et la liste des parties concernées est le principal pouvoir que possèdent les gestionnaires dans ce modèle.

Dans le modèle des parties partenaires (*stakepartners*), les forums publics et les comités multipartites sont les dispositifs composites, les processus de questions/réponses sociales, qui permettent de coordonner les parties. Quant aux résultats, ils sont multiples et font l'objet de nombreuses discussions et de négociations. Que ce soit en termes d'emplois régionaux, de retombées économiques régionales, d'aménagement paysager entourant l'usine, ces résultats ont ceci de particulier qu'ils donnent une indication de la trajectoire de la relation entre partenaires. Ils agissent aussi à titre d'éléments de preuve de l'intégration du compromis au niveau des principes de responsabilité sociale par l'entreprise.

Pour statuer au sujet du succès de la démarche dans son ensemble, l'évaluation conventionnaliste est continue et imbriquée. Elle est préférable à d'autres types d'évaluation et est différente à deux égards : elle accompagne l'ensemble du processus de gouvernance et c'est la coalition des partenaires qui est l'objet de l'évaluation. Pour évaluer l'entreprise comme telle, il faut évaluer sa contribution marginale à l'atteinte des objectifs qui découlent de la convention.

Ruth Schmitt, University of Applied Sciences, Northwestern Switzerland

Gérer la RSE par l'habilitation des parties prenantes: Vers une nouvelle théorisation

La recherche récente montre que de nouveaux modèles de gestion de la RSE sont en émergence. L'objectif de ma présentation est de montrer – sur la base d'une (tout juste complétée) étude en profondeur du méga projet péruvien Camisea, où Shell développe des sources de gaz naturel – comment la compagnie a développé de manière réussie un nouveau modèle de gestion de la RSE, combinant les dynamiques de l'industrie et l'habilitation des parties prenantes. Le succès du projet est mesurable à l'aide du fait que, à l'opposé de certains projets dans le monde, il n'a rencontré aucune opposition majeure pendant sa durée de quatre ans.

Habituellement, nous prenons pour acquis qu'un comportement adéquat du milieu des affaires est guidé par un cadre régulateur intact et par des valeurs congénitales propres aux communautés sociales (Palazzo et Sherer, 2005). À travers le phénomène de la mondialisation, les interactions sociale, politique et économique sont devenues de plus en plus détachées des territoires nationaux et par conséquent, sont au-delà de la portée et du pouvoir des États nations. Cela s'accompagne par une perte d'efficacité des gouvernements nationaux à garantir les droits des citoyens (Matten et Crane, 2005). De plus en plus, on voit des compagnies multinationales qui sont actives dans des pays en développement ou en transformation prendre des responsabilités – que ce soit par l'entremise de pressions externes ou volontaire – qui vont bien au-delà leur propre rôle traditionnel et qui, clairement, seraient des fonctions gouvernementales (Voir par exemple Gulbrandsen et Moe, 2005).

Le projet Camisea que nous présenterons dans cet atelier est un exemple très parlant de la manière dont Shell a tenté d'accepter ces nouvelles responsabilités en faisant usage d'un nouveau paradigme opérationnel pendant que les gouvernements locaux demeuraient virtuellement silencieux (Hastings, 1999). La compagnie explorait pour trouver du gaz dans une région sensible à la fois sur les plans environnemental et social qui a amené des considérations liées à la RSE en abondance, considérations qui devaient être abordées, par exemple le développement de réserves de gaz d'une manière qui permet un développement durable dans la région du projet Camisea. La plupart des enjeux étaient inédits, complexes, interdépendants, avec des conséquences importantes et à large portée qui mettaient Shell face à de multiples défis : les enjeux du projet Camisea ont fait s'interconnecter des groupes de parties prenantes qui ne se seraient autrement, par tradition, jamais rencontrés. Bien que l'apport de ces groupes était important pour Shell afin qu'elle puisse puiser dans leur connaissance et leur expertise à résoudre les diverses problématiques, la capacité à réellement travailler ensemble restait à être développée et ce des deux côtés. Cela en vint à créer une situation dynamique pour la compagnie qui devait s'avérer encombrante en comparaison des approches de gestion des parties prenantes classiques.

Sur la base de la théorie de l'acteur-réseau (voir Callon, 1980, 1986; Czarniwska et Hernes, 2005; Harrison et Laberge, 2002; Neyland, 2006; et à titre d'exemple pour le domaine de la RSE, Egels, 2005), nous analysons les tribulations auxquelles Shell a fait face dans le cas Camisea, pondérant constamment ses responsabilités d'affaires traditionnelles avec les responsabilités qui accompagnent l'administration des droits des citoyens, à travers l'implication et l'habilitation des bonnes parties prenantes. Procédant ainsi, nous avons vu un concept se développer que nous avons appelé la « stratéguisisation ouverte » (*open strategizing*). Il est formé par une série de stratégies qui coexistent et interagissent. La stratéguisisation ouverte décrit une forme alternative de gouvernance par les parties prenantes qui supportait ou admettait l'auto-organisation et la co-construction de la réalité du projet Camisea. D'emblée, cela impliquait que la compagnie accepte les risques d'une approche de gestion moins ordonnée et structurée pour, en échange, récolter les bénéfices reliés au fait d'apprendre ce que ses parties prenantes avaient à lui enseigner (Bryson et Crosby, 1992). Plutôt, la compagnie s'est engagée dans le soutien de sa crédibilité envers ses parties prenantes, dans la co-construction de la réalité avec ses parties prenantes en les « habilitant » d'une manière adéquate et en influençant les arènes où les interactions devraient avoir lieu.

En donnant un compte-rendu descriptif de la manière dont le projet Camisea s'est déroulé, cette présentation se concentrera sur comment Shell a développé un schème réussi pour traiter des défis reliés à la RSE, un schème qui peut aussi amener de nouvelles données dans la création d'une nouvelle théorie autour de la responsabilité sociale corporative. Cette présentation adresse donc deux des quatre questions d'orientation :

- En illustrant le cas du projet Camisea, elle donne un exemple de ce à quoi l'état du développement pratique de la RSE peut ressembler aujourd'hui. La présentation s'inscrit dans la lignée de l'argument descriptif de Matten et Crane selon qui les compagnies, qu'il en soit de leur intention ou non, se sont déjà emparées de

responsabilités, en conséquence de quelque chose au sujet de laquelle nous avons encore à améliorer notre compréhension (Crane et Matten, 2005).

- En offrant le concept de stratégisation ouverte, la présentation appuie les approches théoriques qui mettent l'emphase sur la nature dialogique des relations entre parties prenantes qui prennent pied autour des enjeux de la RSE. Ainsi, la présentation souligne l'importance d'équilibrer davantage les mécanismes de gouvernance et de participation des parties prenantes qui aident les compagnies à naviguer avec succès dans un environnement similaire à celui du cas du projet Camisea (p. ex. Payne et Calton, 2002). En ce sens, nous situons notre contribution principalement parce que nous faisons des suggestions pour des développements théoriques futurs qui sont basés sur des comptes-rendus pratiques récents.

À la différence de Van Oosterhout (Van Oosterhout, 2005), nous ne pensons pas que « le temps n'est pas venu » de s'attaquer au concept de RSE, une déclaration qui est en quelque sorte représentative du milieu universitaire germanophone, qui donne toujours à la RSE une attention limitée (Hanson et Schrader, 2005)

En un mot, nous argumentons que, bien que nous devrions à ce moment encore nous concentrer sur le fait de perfectionner les discussions théoriques sur la RSE et sa contribution à notre compréhension des relations affaires-société au niveau normatif, il est possible de voir à un niveau descriptif de nouvelles pratiques d'affaires se développer, qui ont besoin d'une réflexion critique mais aussi d'un aperçu plus direct sur la manière dont les compagnies, travaillant à une échelle globale, peuvent résoudre les tensions qui résident dans le fait de naviguer au jour le jour à travers les défis de la RSE.

Nous aimerions proposer les trois questions suivantes au débat :

Que est le rôle de l'habilitation des parties prenantes en développant davantage notre conception de la RSE?

Quelles formes de besoins d'habilitation pouvons-nous distinguer?

Quels sont les courants théoriques novateurs qui doivent être considérés en respect de l'habilitation des parties prenantes?

Philip L. Cochran, Indiana University
 Melissa S. Baucus, Xavier University
 Thomas G. Comstock, Gannon University

Les agents (gestionnaires), les propriétaires (actionnaires) et les parties prenantes: Le manque de diversification dans les portefeuilles d'investissement managériaux et son impact sur les parties prenantes de l'entreprise

La Capsule

Nous argumentons que plusieurs des décisions prises par des hauts dirigeants et qui impactent de façon négative les parties prenantes peuvent naître de la position en termes de capitaux propres (ndt : *equity position*) des hauts dirigeants dans la firme, c.-à-d. leur position en tant que propriétaires non diversifiés. L'utilisation accrue des compensations en capitaux propres a été vue comme une façon d'aligner davantage les intérêts des hauts dirigeants avec ceux des propriétaires. Une conséquence de ce que les hauts dirigeants reçoivent des compensations en capitaux propres est que leurs *portefeuilles personnels* sont devenus hautement concentrés. Nous soutenons que cela a pour effet de mener à des décisions d'allocation de ressources qui impactent négativement les parties prenantes de la firme. Nous arguons que les gestionnaires exécutifs ayant des *portefeuilles personnels important mais concentrés* percevront les décisions qui bénéficient aux parties prenantes principales de la firme (excluant les actionnaires) comme étant trop risquées, financièrement parlant. *Ainsi, nous arguons que l'usage croissant de compensation en capitaux propres (ndt : equity compensation) pour les gestionnaires seniors a des implications sérieuses pour la théorie des parties prenantes, la gouvernance corporative et la responsabilité sociale des entreprises.*

L'enjeu

- (1) Si cette théorie est juste, la diversification de la propriété pourrait éventuellement pousser davantage de firmes vers la RSE.
- (2) L'observation que je fais est que le développement de la RSE est divergeant selon les continents. Ce constat est basé sur ma présence dans des conférences données sur les deux continents et sur mon sentiment selon lequel malgré le fait que nous utilisons le même langage, nous ne définissons pas nos termes de la même manière. Cela, en contrepartie, peut être fonction de nos histoires et nos cultures d'affaires différentes. Au surplus, en dehors des efforts tels que celui-ci, il y a une quantité insuffisante de communication entre ces deux centres de recherche sur la RSE.
- (3) Il n'y a que des bénéfices dans le dialogue intercontinental. Si les deux continents divergent sur cet enjeu, cela aboutira dans la confusion et une mise au point déficiente.
- (4) Je ne suis pas certain si quelques nouveaux paradigmes ou approches devraient être favorisés. Ce qui est important, c'est le dialogue – non un aboutissement en particulier.

Arguments/Contre-arguments

La thèse derrière cet argument ne cadre pas facilement dans une formulation en termes d'arguments/contre-argument.

Conclusion principale

Le recoupement de la recherche et de la pratique managériale est souvent un lot plus efficient et efficace de résultats organisationnels. Parfois, toutefois, une approche bien intentionnée peut avoir des conséquences inattendues. L'utilisation de capitaux propres et d'actions offrait la possibilité d'améliorer le problème d'agent-principal associé à ce que Chandler a nommé « capitalisme managérial », la croissance du nombre de gestionnaires professionnels de firmes « propriétés » de parties absentes et distribuées (Chandler, 1977). Cependant, les conséquences imprévues de cette approche furent la création de portefeuilles de richesse dans les mains de gestionnaires qu'il est impossible de diversifier suffisamment. En lui-même et pour soi, ce manque de diversification serait problématique pour le gestionnaire mais de peu de conséquence pour les propriétaires diversifiés de la firme. Les gestionnaires détenant des portefeuilles de richesse concentrés auront tendance à craindre davantage le risque qu'un propriétaire diversifié.

Nous argumentons que cela résultera dans des décisions par des gestionnaires non diversifiés qui seront peut-être contraires aux intérêts des propriétaires diversifiés, en contradiction totale avec les préceptes de la théorie de l'agence.

La distinction entre les paramètres de risque des gestionnaires non diversifiés et les propriétaires non-administrateurs de la firme a été vue comme se réalisant et se concrétisant dans diverses décisions stratégiques des organisations. Nous argumentons que les différences dans la diversification des portefeuilles influenceront également l'approche que prend l'administration dans l'équilibrage des relations de la firme avec les parties prenantes. De fait, les gestionnaires incapables de diversifier adéquatement leurs actifs de richesse ailleurs qu'au sein de la firme pour laquelle ils travaillent pencheront dans une proportion démesurée vers le fait de minimiser le risque spécifique de la firme et de maximiser le retour sur investissement actuel. Cela nous suggère l'idée que les gestionnaires dans cette position financière seront davantage portés à donner de la valeur à des relations instrumentales avec les parties prenantes, aux dépens de relations davantage normatives. Étant donné les prescriptions de Mitchell, Agle et Wood pour mesurer l'importance et la hiérarchie des parties prenantes lorsqu'on planifie une approche par rapport à la gestion des parties prenantes (Mitchell *et al.*, 1997), les gestionnaires au portefeuille non diversifié sont plus portés à répondre aux parties prenantes qu'ils voient comme étant hautement instrumentaux. En conséquence, les allocations de ressources peuvent être dirigées d'une manière qui diffère des souhaits des propriétaires plus diversifiés des firmes, ce qui crée et renforce la possibilité d'un conflit imprévu entre la firme et son réseau plus large de parties prenantes.

Une liste de questions:

1. Est-ce que la possession d'actions affecte l'approche d'un haut dirigeant envers la gestion des parties prenantes?
2. Est-ce que la possession d'actions affecte les compromis (ndt : *trade-offs*) faits par les gestionnaires parmi les diverses parties prenantes?
3. Est-ce que les gestionnaires exécutifs avec de grands actifs de capitaux propres prennent des décisions qui résultent dans une pauvre performance avec certains groupes de parties prenantes principaux?
4. Quelles implications cela pourrait-il avoir pour les théories de la RSE?

Aspects de la RSE	Phases de développement de la RSE		
	Héritage du passé	Développements récents	Développements futurs
Normatif			X
Théorique			X
Pratique			X

Morten Huse, Norwegian School of Management

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

La récente crise de confiance envers la grande corporation a ramené l'attention vers la RSE, la gouvernance corporative et la composition et les rôles des conseils d'administration corporatifs. L'objectif de cette présentation est de réfléchir à propos des alternatives au paradigme de la suprématie des actionnaires dans la gouvernance corporative. Le développement de la RSE est aujourd'hui fortement lié à la gouvernance corporative et au fait de trouver des alternatives au paradigme du rendement à l'actionnaire. Le rôle des interactions gouvernementales et des régulations légales dans la résolution des enjeux de RSE dans la gouvernance corporative s'est révélé être un grand diviseur entre les situations sur les continents américain et européen.

Le paradigme de la suprématie de l'actionnaire a été développé aux États-Unis, mais il a, au fil de processus imitatifs, atteint l'Europe. Le paradigme du rendement à l'actionnaire dans la gouvernance corporative emploie une perspective axée sur les investisseurs et il est développé à travers la théorie de l'agence et la discipline de l'économie financière. Une conséquence du paradigme du rendement à l'actionnaire est qu'à la fois l'argumentaire sociétal et l'argumentaire des affaires pour la bonne gouvernance sont, dans une large proportion, ignorés. Toutefois, la gouvernance corporative peut aussi inclure la perspective sociale et celle de l'efficacité de la firme.

Dans ma présentation, je fais état d'informations provenant de la Norvège, concernant les femmes et les employés élus membres des conseils d'administration corporatifs. Dans le présent débat portant sur la RSE, des innovations en matière d'inclusion des femmes et des représentants salariés sur les conseils d'administration sont présentées. Je m'applique à montrer que ces suggestions défient la logique qu'on retrouve dans le paradigme dominant de la suprématie de l'actionnaire. Les défis découlent à la fois des arguments pour le cas social et des arguments pour le cas des affaires.

- L'argumentaire pour le cas social contient l'idée selon laquelle les corporations et les comités d'administration sont encastrés dans un contexte social et que les actionnaires doivent accepter que les valeurs sociales peuvent être plus importantes que le rendement aux actionnaires. Une augmentation dans le nombre d'employés administrateurs et de femmes administratrices peut être un critère d'efficacité en relation à cet argumentaire social.
- L'argumentaire pour le cas des affaires contient l'idée selon laquelle la création de valeur par les corporations peut nécessiter d'autres mécanismes de gouvernance corporative que ceux qui ont été promus pendant la présente période, dominée par le paradigme de la suprématie de l'actionnaire.

La Norvège a reçu l'attention internationale pour ses innovations aventureuses et à grande portée concernant la composition des conseils d'administration. La Norvège a une loi de gestion participative qui a été mise en œuvre au début des années 1970. Les employés peuvent demander un tiers des places au sein d'un conseil dans les entreprises de plus de 50 employés. En 2006, une loi a stipulé que 40 % des membres du conseil d'administration dans des compagnies cotées en bourse devraient être du sexe le moins bien représenté. Les entrées en vigueur de ces lois ont résulté dans une représentation considérable des femmes et des employés au sein des conseils d'administration corporatifs norvégiens. Quelques leaders d'affaires norvégiens parmi les plus importants émettent l'opinion que la représentation des femmes et des employés sur les conseils d'administration corporatifs est une prérogative majeure des corporations norvégiennes. L'argumentaire social, se référant à la responsabilité sociale corporative, fut l'argument initial évoqué par les politiciens et les législateurs. Mais si l'argumentaire social a été le point de départ pour les innovations dont nous traitons, l'argumentaire des affaires – selon lequel les femmes et les employés contribuent à la création de valeur par les corporations – reçoit le plus d'attention dans le débat dans le monde des affaires et dans le public qui se déroule actuellement.

Dans cette communication, je vais présenter l'argumentaire social en premier lieu. Celui-ci inclut les arguments politiques et ceux concernant le développement des lois pour inclure les employés et les femmes sur les conseils d'administration des corporations. Les chiffres dans le tableau ci-dessous montrent la

distribution des administrateurs élus par les employés et les femmes administratrices, en fonction du nombre d'employés dans la firme. Le tableau montre également les changements au cours des années 2003 à 2005. Le changement dans le pourcentage de femmes administratrices concerne les grandes firmes (incluant des firmes à la Bourse de Oslo), un résultat de la loi sur la représentation des femmes. On remarque que l'application de la législation a eu un impact clair.

Nombre d'employés	N	Nombre de membres du conseil 2005	Administrateurs élus par les employés (%)		Femmes administratrices (%)	
			2003	2005	2003	2005
0-4	64	3.48	02	03	21	28
5-10	97	3.41	02	06	19	22
11-30	152	3.93	05	07	14	15
31-50	122	4.80	08	11	15	13
51-200	314	5.40	17	24	18	16
201-1000	134	6.43	25	27	11	18
1001-5000	39	7.21	22	27	12	25
5000-	11	9.50	32	32	26	39
OSE		6.88	22	20	11	26

Je vais ensuite suivre certains des arguments pour le cas des affaires. L'argument principal du cas des affaires pour les femmes sur les conseils d'administration corporatifs est la contribution à la diversité. L'argument principal du cas des affaires pour les employés sur les conseils d'administration corporatifs est la sauvegarde d'une perspective à long terme contrastant avec une perspective à court terme dans la prise de décision. Je vais à ce point défendre l'idée et montrer empiriquement qu'aucune de ces contributions n'est appuyée dans les discussions actuelles sur la gouvernance corporative. Les résultats empiriques proviennent de sondages à grande échelle de conseils d'administration en Norvège. Les sondages ont été conduits selon diverses phases de 2003 jusqu'à 2006.

Dans un sondage de plus de 2000 membres de conseils d'administration, nous avons trouvé que le pourcentage de femmes administratrices était relié positivement au contrôle de la RSE, mais non relié au contrôle stratégique, au contrôle comportemental et au contrôle budgétaire. Le pourcentage d'employés administrateurs était relié négativement au contrôle comportemental et non relié aux autres tâches de contrôle du conseil. Cependant, le temps passé dans les réunions de conseil était généralement relié positivement aux diverses tâches de contrôle. Lorsqu'on inclut les variables concernant le comportement et les processus dans les salles de réunion même, nous avons trouvé que lorsque les femmes ont des antécédents différents de leurs homologues masculins, elles contribuent à des discussions créatives dans la salle. Les discussions créatives étaient fortement reliées aux diverses tâches de contrôle. La contribution des administrateurs élus par des employés dépendait plutôt du fait qu'ils étaient perçus comme des membres ordinaires du conseil ou seulement comme faisant partie de « l'équipe B » sur celui-ci.

Je conclus en disant que la recherche sur l'argumentaire des affaires et l'attention sur le débat concernant la gouvernance corporative en cours a besoin d'une réorientation. J'observe et j'argue que si les employés et les femmes administrateurs devaient avoir un impact dans l'avenir, alors des conditions sur la façon de travailler du conseil doivent être établies. Il est difficile pour des personnes avec des antécédents « parallèles » d'avoir un impact à moins que les règles du jeu dans la salle de réunion du conseil ne changent. Des parties de ma conclusion seront donc consacrées à ouvrir la boîte noire de la recherche sur les conseils d'administration, et à arguer de l'importance de comprendre les dynamiques des salles de réunion des conseils d'administration corporatifs.