

La Responsabilité Sociale et le Développement Durable, une perspective québécoise *Exposé de Corinne Gendron et débat*

Notes prise par *Julie Bastianutti*¹
École polytechnique

LE 23 MARS 2012,
L'ÉQUIPE DE LA
CHAIRE DE
RESPONSABILITÉ
SOCIALE ET DE
DÉVELOPPEMENT
DURABLE
(UNIVERSITÉ DU
QUÉBEC À
MONTRÉAL) EST
VENUE PRÉSENTER
SES TRAVAUX DE
RECHERCHE AU
CENTRE DE
SOCIOLOGIE DES
ORGANISATIONS .

La Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable de l'UQAM regroupe des chercheurs enseignant notamment en école de commerce et facultés de gestion. Elle est fortement interdisciplinaire, puisqu'elle va de la sociologie à la comptabilité en passant par le droit (qui constitue un pôle fort de l'équipe) et la gestion.

Aux côtés de la titulaire de la chaire, Corinne Gendron, sociologue, professeure au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM, des chercheurs en droit (Richard Janda, McGill ; Stéphane Rousseau, Université de Montréal ; Ivan Tchotourian, Université de Nantes), en gestion (Kernaghan Webb, Ryerson University), en sociologie du travail (Philippe Barré, Université de Montréal) et en comptabilité (Marie-Andrée Caron, UQAM) œuvrent à un projet de recherche sur les transformations de l'entreprise comme institution sociale.

Faisant suite au compte-rendu de séminaire organisé aux Mines et présentant l'approche de David Baron (Stanford University) sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Bastianutti, 2011), celui-ci expose une vision québécoise des recherches menées sur la RSE.

Vers une redéfinition de l'entreprise comme institution sociale ?

Quelles sont les questions préalables qui ont amené à formuler ce programme de recherche sur l'entreprise comme institution ? Ce programme est multidisciplinaire et regarde ainsi conjointement la dimension comptable de la transformation de l'entreprise et la dimension du travail salarial (de l'entreprise fordiste à l'entreprise réseau).

La RSE était au départ une proposition managériale ; elle est aujourd'hui devenue un débat social. Qu'est-ce qui est nouveau dans la RSE telle qu'elle se présente aujourd'hui ? On a parfois des difficultés à le comprendre. De même, pourquoi les européens s'y sont-ils intéressés plus tard que les Américains ? Il faut se méfier des retours historiques qui font remonter la RSE aux débats des années 1920 ou même 1960, aux USA notamment, car la RSE change de teneur au cours des époques et requiert des analyses contextualisées. Dans les années 1920, les discussions portent plutôt sur l'éthique des patrons (donc sur le comportement de l'individu) que sur la

1. Je remercie Corinne Gendron pour sa relecture attentive et les compléments qu'elle a pris le temps d'apporter à ce compte-rendu. Mes remerciements s'adressent également à Hervé Dumez et Damien Krichewsky pour leurs remarques et propositions, que j'ai essayé de prendre en compte le mieux possible. Les erreurs et lacunes ne restent imputables qu'à l'auteur.

RSE. Dans les années 1970, les ONG et associations prennent le relais et se posent comme contre-pouvoir.

Dans les années 1990, on observe une nouvelle rupture : la RSE devient un *business case*. En faveur de cette conjonction entre l'intérêt social et l'intérêt économique, la RSE est arrimée avec la performance de l'entreprise. Puis, avec la montée du discours sur la mondialisation, le changement du rôle des États, la notion managériale prend une dimension régulatoire et devient objet de débat : de nouveaux acteurs commencent à s'approprier le concept, qui, par là même, évolue... Ainsi, la définition de la commission de l'Union Européenne (Commission Européenne, 2001) qui reste collée à une définition managériale sera supplantée par celle de la norme ISO 26000, très différente et qui nécessite plus de 100 pages de contextualisation, explication, définition... Il est donc hasardeux de parler de la RSE avec les outils des années 1960.

C'est véritablement le contexte des années 1990, très spécifique, qui a donné une pertinence renouvelée à la RSE, alors qu'on a cherché à l'investir d'un potentiel régulatoire face à des entreprises devenues plus autonomes dans leurs rapports envers l'État. De nouveaux mécanismes de régulation sont apparus, construits sur la fréquence accrue des interpellations des entreprises par des mouvements sociaux.

L'entreprise a-t-elle une responsabilité sociale ?

Diverses perspectives s'affrontent. D'un côté, Friedman s'est rendu populaire par sa tribune dans le *NY Times Magazine*, où il affirmait, en 1970, que la seule et unique responsabilité des entreprises était de faire des profits, pour ses actionnaires (Friedman, 1970). D'un autre côté, Freeman soutient que pour faire des profits, il faut tenir compte du contexte politique et social – l'entreprise est au cœur de relations avec différentes parties prenantes qu'il faut intégrer dans sa stratégie (Freeman, 1984). Enfin, pour Suchman et Touraine, l'entreprise doit contribuer au progrès social si elle veut continuer à exister : l'entreprise est définie, dès le départ, par des compromis entre acteurs, à travers l'institutionnalisation de certaines règles comme le partage de la valeur, son périmètre d'action. L'équipe de la chaire part de cette dernière perspective en affirmant que certains compromis sont en cours de redéfinition.

La proposition centrale du programme de recherche établit donc que le mouvement de la RSE est un symptôme de la redéfinition de l'entreprise comme institution sociale (théorisée par Touraine), qui doit articuler des fins privées, une autonomie de gestion et une contribution à l'intérêt général.

Les questionnements sur les fondations de l'entreprise comme institution sont liés à plusieurs phénomènes concomitants. La crise écologique met en question la conception du progrès, du développement de la richesse et du bien-être ; à cela, s'ajoute l'accroissement des inégalités entre pays, régions et groupes sociaux qui met également en question le rôle de l'entreprise dans les sociétés, civiles et politiques et ses effets sur l'équité et la distribution en regard de l'axiome de la percolation.

Ces problématiques amènent à s'interroger sur les missions de l'entreprise, sa rationalité, ses contours.

L'équipe se penche sur six mutations (allant par paires, une ancienne et une actuelle). La première paire met en miroir la mutation de la responsabilité limitée avec les mutations actuelles sur le statut de l'actionnaire et la finalité de l'entreprise.

La deuxième combine la mutation du compromis fordiste et la mutation contemporaine de l'entreprise réseau.

Enfin, la mutation de l'amortissement comptable doit se penser en lien avec l'internalisation des coûts environnementaux qui se profile actuellement.

À partir de là, quelques pistes se dessinent pour penser l'entreprise de demain. L'entreprise pourrait embrasser une finalité plurielle, soumise à de multiples regards (celui de la sociologie, du droit, de la philosophie politique), et être soumise au contrôle de plusieurs acteurs sociaux. L'entreprise serait enchâssée dans une comptabilité macro-économique modernisée en regard des nouveaux impératifs sociaux – le développement durable et une nouvelle conception du progrès – et intégrée dans une dynamique régulatoire hybride comprenant de nouveaux foyers de régulation privés et publics, avec sanctions juridiques mais aussi sociales et économiques...

Dans un second temps, l'exposé se centre sur les questions de droit et les enjeux posés par la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pouvoirs, institution et gouvernance de la société par action : lorsque le Canada remet en question le dogme de la primauté salariale.

Deux mutations essentielles sont ici à mettre en miroir. D'un côté, celle apparue au XIX^{ème} siècle, la mutation de la responsabilité limitée, et de l'autre les mutations actuelles sur le statut de l'actionnaire et la finalité de l'entreprise.

*L'avènement de la personnalité morale de la société par action et son corollaire,
la responsabilité limitée des actionnaires.*

Le contexte historique est britannique. Au XIX^{ème} siècle, on connaît déjà la personnalité morale : les *corporations* étaient établies par prérogative royale. Les chartes ainsi accordées par le gouvernement conféraient à des compagnies essentiellement commerciales un certain nombre de privilèges, par exemple un monopole. Le *Bubble Act* avait été adopté en réponse à des scandales financiers de l'époque et mettait en place un moratoire. Les avocats ont contourné ce moratoire : on voit apparaître alors la *joint stock company*. Le législateur doit encore intervenir pour réguler ces premières sociétés regroupant plusieurs associés. Deux lois sont promulguées pour distinguer le patrimoine des associés et celui de la compagnie (l'association). Enfin, l'arrêt Salomon (1897) vient reconnaître non seulement la personnalité morale de la société par actions mais surtout ses conséquences, notamment la responsabilité limitée de l'actionnaire qui n'est pas responsable de la totalité des dettes de sa société, mais seulement de la part investie. Le caractère innovant de ce corollaire mérite d'être souligné. En droit, il n'était pas nécessaire de reconnaître la responsabilité limitée des actionnaires comme corollaire de la personnalité morale. Ainsi, les parents sont responsables des actes de leurs enfants, sans limitation. Pourquoi ce choix alors ? Pour des raisons économiques, notamment pour favoriser la diversification des investissements et la minimisation du risque. Cependant, cela est aussi une source de coûts externes : cela transforme l'entreprise en machine à créer des externalités négatives, car l'actionnaire sera plus enclin à pousser son entreprise à prendre des risques très élevés...

Le droit civil au Québec a tenté de répondre à ces externalités par le mécanisme de levée du voile corporatif (*piercing the corporate veil*, en anglais). Une codification a été créée au Québec en 1994 dans le Code Civil. Cependant, les conditions demeurent circonscrites et les tribunaux hésitent beaucoup à lever le voile corporatif. Il faut une fraude, un abus de droit ou la transgression d'une règle de droit – donc cela ne s'applique pas aux questions environnementales.

La mutation actuelle est celle des devoirs des administrateurs.

Le paradoxe est le suivant. La théorie de l'entreprise la plus influente est celle du nœud de contrat (en anglais : *nexus of contracts*), qui appelle un regard contractuel sur la société par actions. Cette théorie conçoit le statut de l'actionnaire comme celui d'un « bénéficiaire résiduel » : il reçoit l'excédent des opérations de l'entreprise. Dans la logique du réseau de contrats, l'objectif devrait être de maximiser les bénéfices résiduels car tout le monde, toutes les parties au contrat, en bénéficieront aussi. Alors, qu'en est-il pour le devoir de loyauté des administrateurs ? Ce sera de maximiser la richesse pour les actionnaires, ce qui implique de penser les intérêts des autres parties prenantes (notamment internes) dans l'alignement des intérêts des actionnaires.

Une rupture majeure est intervenue dans les années 2000, notamment avec un arrêt rendu par la Cour Suprême du Canada (CSC).

Le cas oppose les créanciers du grand magasin canadien Peoples aux frères Wise (*Peoples Department Stores Inc. (Syndic de) vs. Wise, [2004] 3 S.C.R. 461, 2004 SCC 68*). La famille Wise possédait les deux établissements, Peoples étant une filiale de Wise. Pour faire face aux difficultés financières, un montage avait été établi en 1994 afin que People achète des stocks à Wise, qui ensuite les rachetait à crédit. Les deux sociétés ayant fait faillite en 1995, le syndic a prétendu que les frères Wise avaient privilégié les intérêts de Wise au détriment de Peoples et de ses créanciers et que certaines des opérations financières et commerciales effectuées méritaient une révision. La cour de première instance a donné raison au syndic, mais en appel, dans un jugement unanime, la CSC a statué que les dirigeants n'avaient pas d'obligation envers les créanciers et ont ainsi rejeté l'appel. Les dirigeants ont une obligation fiduciaire et une obligation de diligence uniquement à l'égard de leur société et les frères Wise n'ont donc pas contrevenu à leurs obligations. La Cour précise également clairement, dans son jugement, qu'« Il ne faut pas interpréter l'expression 'au mieux des intérêts de la société' comme 'au mieux des intérêts des actionnaires' », et ce spécifiquement dans les périodes de difficultés financières. Il doit être légitime pour le CA de tenir compte des intérêts notamment des actionnaires, mais aussi des employés, des créanciers, consommateurs, du gouvernement et de l'environnement, dans des circonstances données. La Cour considère qu'une catégorie de parties prenantes ne doit pas être considérée normativement supérieure aux autres.

Dans un autre cas, la CSC a précisé que le devoir des administrateurs comportait également une obligation de traitement équitable des différentes parties prenantes, et ce « conformément aux obligations de la société en tant qu'entreprise socialement responsable ». Toutefois les administrateurs ont une obligation fiduciaire envers la société et uniquement envers la société.

DÉBAT

Une intervenante : Vous employez plusieurs catégories discursives, comme l'intérêt général, le progrès... Comment sont-elles opérationnalisées dans le travail de l'équipe? Comment les acteurs les décrivent-elles ? Et en quoi l'évolution des règles du jeu n'est-elle pas liée aussi à l'évolution du rapport de forces entre les acteurs ?

Corinne Gendron : Une question très intéressante, qui déborde ce projet... J'ai fait mon doctorat sur les représentations des hauts dirigeants des plus grandes entreprises du Québec (qu'est-ce que l'État ? Le développement ? L'entreprise ? Le progrès ? L'environnement ? Le développement durable ?). Les dirigeants avaient plutôt une bonne conscience de la problématique environnementale, ils ne pensaient plus le progrès comme le seul avènement d'une société productiviste. Il y a une pensée écologiste dirigeante. L'imaginaire du progrès se cristallise désormais autour de cette notion de développement durable.

Richard Janda : Concernant les rapports de force, j'ai toujours un peu de mal car cela me fait penser à la physique de Newton, comme si on pouvait trouver des vecteurs... Mais cependant, cela me fait réfléchir. Le PDG de Coca-Cola avait fait une présentation il y a quelques années disant que Coca-Cola était à bien des égards plus important que les États, notamment sur la gestion de l'eau... Le fait aussi que Kofi Annan soit allé voir les entreprises en leur disant « vous êtes aussi les citoyens du monde, vous avez des responsabilités, vous faites partie du Global compact » contribue à changer la donne.

Alors, la question est aussi : « comment les entreprises gèrent-elles aussi les biens communs ? ». Il faut réfléchir à cette hybridité...

Un intervenant : Vous avez parlé de la RSE comme d'un mouvement où des acteurs tentent de « responsabiliser » l'entreprise, comme d'un processus de transformation. Comment vous situez-vous par rapport aux approches plus « critiques », notamment celles dénonciatrices qui voient dans la RSE un simple « window dressing » visant le statut quo ? Autre question : vous évoquez des solutions aux problèmes posés par la RSE, qui à leur tour en posent de nouveaux : que pensez-vous des implications politiques d'un droit conférant aux dirigeants le rôle d'arbitres autonomes de l'équité dans la conciliation des intérêts divergents des parties prenantes ?

Corinne Gendron : Quand nous sommes entrés dans la RSE, nous avions une posture plutôt critique, donc pas *business case*. Mais on ne peut pas ignorer le fait qu'il se passe des choses, que cela change dans le temps : je crois qu'on parle de « mécanisme de responsabilisation sociale » par exemple avec les mécanismes des labels responsables, de classement... Les modes de régulation de l'État se transforment également. Les normes se forment de façon plus diverse, dans des structures hybrides...

Stéphane Rousseau : Le mérite des deux décisions de la Cour Suprême, c'est d'avoir situé le débat dans un contexte plus général, le débat sur l'intérêt social, le mouvement de la « démocratie actionnariale ». D'autres forces normatives s'ajoutent aux forces juridiques pour agir sur les actionnaires.

Marie-Andrée Caron : Nous avons étudié la comptabilité de manière très concrète dans ce projet, notamment la comptabilité environnementale, à travers des recherches-actions en Écosse, en Australie, mêlant chercheurs, ONG, entreprises... Il a fallu 200 ans pour que l'amortissement aboutisse au niveau des normes, alors pour la comptabilité verte, on a encore un peu de temps...

Kernaghan Webb : The process making of ISO 26000 shows a moment when government and rule-makers acknowledge their inability to set a new standard. It is a significant shift in international governance. In the absence of ratification by large and major economic countries (China, USA), it was necessary to shift the direction and go and see directly with the firms that have a high impact on natural and social environment...

Une intervenante : Même si vous ne vous placez pas dans une perspective normative, vous contribuez à produire des savoirs qui vont avoir une influence. Alors comment prenez-vous en compte cet état de fait ? Quelles sont les raisons qui vous ont poussés à choisir l'optique tourainienne ? Il se trouve qu'il y a aussi une grosse littérature récente sur les liens entre marchés et mouvement sociaux, qui porte notamment attention aux répertoires d'action. Ces répertoires se sont étoffés.

Corinne Gendron : Notre position est simple, par rapport au normatif/critique : nous avons, très modestement, un objectif de réflexivité. Concernant la perspective tourainienne, nous combinons deux pans de la littérature tourainienne, celui sur la société post-industrielle et sur l'entreprise déconstruite en trois niveaux (le niveau « marxiste » des confrontations, le niveau du compromis institutionnalisé, et le niveau de l'organisation). L'autre pan concerne les mouvements sociaux, où Touraine n'a été qu'un point de départ mais à qui nous avons repris des concepts comme la production de la société et la lutte pour l'historicité.

Le concept de nouveaux mouvements socio-économiques a beaucoup d'équivalents dans d'autres courants comme le 'consuérisme politique' ou les 'non-state market-based instruments'. Comment les mécanismes dont tentent de rendre compte ces concepts influencent-ils l'entreprise ?

Sur les classements, par exemple, on peut mentionner le magazine *Corporate Knights*. Il y a 4 ou 5 ans, dans son fameux classement des entreprises les plus responsables, ils classent Rothmans, un fabricant de tabac, en 2^{ème} position... les réactions suscitées les ont bien entendu forcés à revenir sur leurs critères. Sur les rapports de développement durable, on mène un travail de recherche-action sur la façon dont ils sont lus – et ils ne le sont pratiquement que par les étudiants et certains chercheurs... Le problème des rapports, c'est qu'il est pratiquement impossible de comparer les données qu'ils divulgent. Nous nous penchons également sur des plateformes externes, comme le Global Carbone Disclosure, qui permettent de comparer les données des firmes. Si la question de l'auto-évaluation est relativement bien acceptée par les firmes, la question de l'évaluation par les tiers est un peu plus difficile et délicate à mettre en œuvre.

Richard Janda : Pour avoir in fine un point de vue critique et faire des propositions, il faut d'abord essayer de saisir les transformations en cours et leur potentiel. Le problème d'action collective devant nous, mais aussi les manifestations des crises sociales, ne peuvent plus être gérés par la « grande transformation » ou l'encastrement de l'entreprise par le social au sens de Polanyi (Polanyi, 2000). Il faut aussi penser à la possibilité que cela donne lieu à d'autres capacités de gérer le problème de l'action collective. Cela donne la possibilité pour les acteurs de donner des poids et contreponds, même si l'entreprise ne peut pas être démocratisée, par le renforcement des signaux.

Philippe Barré : La réalité de l'entreprise a fondamentalement changé ; les outils de la sociologie sont plus utiles que jamais. La réalité de l'entreprise est plus que jamais éclatée. On voit que des PME se connectent à l'échelle de valeur internationale, elles font partie de réseaux complexes. La réalité de la firme aujourd'hui, c'est un réseau, de multiples interactions, avec des effets considérables sur la production des normes de travail. Le compromis fordiste vole en éclat.

Un intervenant : Je suis frappé que dans la tonalité générale, nous soyons dans un registre qui nous invite à dépasser le droit positif. Ces questions de l'entreprise comme institution étaient au départ posées par le

droit et on arrive à des mutations qui permettent aujourd'hui de dépasser le droit. Quand Corinne Gendron dit que la perspective normative n'était pas la vôtre, alors on se dit que oui, vous dépassez le droit, sans remords. Quelle est alors la validité juridique de ces questions ? Qu'en est-il de l'évolution du droit de l'entreprise ? Quelles sont les questions à se poser aujourd'hui ? En fin de compte, au Canada, on voit dans les décisions de la CSC apparaître la notion de « responsabilité sociale » : qu'y a-t-il derrière, de sous-jacent ?

Le problème n'est plus dans le droit normatif, mais dans la pluralité normative. Quid alors de la réforme du droit positif de la firme ?

Stéphane Rousseau : Vaste question... Un grand juriste américain du droit des sociétés, disait que le droit des sociétés était en fait du droit constitutionnel, présentant une armature très technique mais accompagnée d'une grande liberté d'élaboration autour de cette structure. Les évolutions sont davantage tributaires d'autres aspects. Il y a un tissu d'acteurs ajoutant une couche de normes et une espèce de laboratoire constitué par le droit des sociétés pour le pluralisme juridique... Le rôle du droit dans cet environnement se transforme : rôle d'expression de normes fondamentales, structurantes, et puis ensuite rôle de soutien dans la co-régulation.

Richard Janda : Le droit est partout, mais pas forcément le droit positif étatique ; les juristes américains se lancent dans le projet de repenser la forme constitutionnelle de l'entreprise, notamment pour distinguer plus finement les *for-profit* et *not-for-profit corporations* et adapter le devoir de loyauté des administrateurs. Nous sommes devant un problème d'incommensurabilité.

Références

- Bastianutti Julie (2011) "Meeting with David Baron and introducing private politics", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 3, p. 57-65.
- Commission Européenne (2001) Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre Vert, Bruxelles, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales.
- Freeman R. Edward (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Friedman Milton (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 septembre.
- Polanyi Karl (2000) *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard ■