



Munich Personal RePEc Archive

Corporate social responsibility and alternate forms of governance : a literature review

Gharyeni, Abdellatif

Université Laval

2020

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/101374/>
MPRA Paper No. 101374, posted 26 Jun 2020 22:17 UTC

Responsabilité sociale de l'entreprise et nouvelles formes de gouvernance : une revue de la littérature

Abdellatif GHARYENI¹²

Résumé : La responsabilité sociale des entreprises est fréquemment présentée comme l'application des principes du développement durable dans les stratégies des entreprises multinationales. Il s'agit d'un nouveau concept qui a accompagné la financiarisation des économies, la désintégration spatiale de la production et l'intégration du commerce international. En effet, elle joue une fonction politique bien alignée avec le nouvel ordre socio-économique. Toutefois, les infrastructures juridiques de base à l'échelle internationale ont suivi avec un peu de retard la nouvelle perspective managériale. Malgré les initiatives unilatérales et multilatérales des entreprises multinationales, l'accroissement des écarts entre la performance financière et la performance sociale montre un décalage entre le discours et la réalité. Cet article de synthèse s'inscrit dans une perspective critique. Notre objectif est de montrer que la responsabilité sociale des entreprises ne peut pas exclure les mécanismes classiques de coercition. En effet, en nous partant de la théorie française de la régulation, les résultats de nos analyses appuient l'hypothèse d'une complémentarité entre les formes privée, publique, sociale et mondiale de gouvernance.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises; Financiarisation; Rapport salarial; Gouvernance des entreprises multinationales

Corporate social responsibility and alternate forms of governance : a literature review

Abstract: Corporate social responsibility is frequently presented as the application of the principles of sustainable development in the strategies of multinational companies. It is a new concept that has accompanied the financialization of economies, the spatial disintegration of production and the integration of international trade. Indeed, it plays a political function well aligned with the new socio-economic order. However, basic international legal infrastructure has followed the new managerial perspective with some delay. Despite the unilateral and multilateral initiatives of multinational companies, the widening gap between financial and social performance shows a gap between discourse and reality. This review article is written from a critical perspective. Our aim is to show that corporate social responsibility cannot exclude the conventional mechanisms of coercion. Indeed, starting from the French theory of regulation, our documentary research supports the hypothesis of a complementarity between the private, public, social and global forms of governance.

Key words: Corporate social responsibility; Financialization; Wage labor nexus; Governance of multinational companies

JEL-Codes: M114 ; G18 ; J28 ; G38

¹ PhD candidate ; Department of Industrial Relations ; Université Laval.

² Correspondence : abdellatif.gharyeni.1@ulaval.ca

1. Introduction

L'évolution de l'intégration du commerce international a animé des réseaux internationaux de production. Ces réseaux s'appuient en grande partie sur des investissements horizontaux et verticaux des entreprises multinationales (EMN) des pays développés. Selon Auer et al. (2005), les produits manufacturiers représentent 80 % des exportations des pays en développement. En effet, la mobilité du capital et la recherche des avantages concurrentiels ont facilité le processus de délocalisation de la production. Une croissance socialement correcte a souvent joint les grandes lignes du discours politique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Cependant, l'accroissement des écarts entre la performance financière et la performance sociale traduit un décalage entre les slogans et la réalité (Benke, 2019).

La mise en concurrence des rapports salariaux nationaux avec le déclin du pouvoir syndical et le faible appui de régulation publique ont eu pour conséquences l'émergence des emplois précaires (Weil, 2014). Ainsi, face au décalage entre la rhétorique néolibérale et la réalité du monde du travail, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a été avancée pour pallier le déséquilibre de ce nouveau rapport de force post-fordiste (Bodet et Lamarche, 2007 ; Capron et petit, 2011). Sous la pression des parties prenantes, les réponses des entreprises ont été un continuum de stratégies allant du laisser-faire et de l'autorégulation par le marché, jusqu'à la création de nouvelles règles de conformité au moyen de compromis négociés avec certaines parties prenantes (Bourque, 2008). Les certificats, les labels sociaux, les codes de conduite et les Accords-Cadres Internationaux (ACI) apparaissent comme les principales formes de RSE (Tapia et al., 2015 ; Grabs, 2018).

Pratiquement, les entreprises ont avancé le capital immatériel, la gestion du risque et l'autonomie de décision comme de nouveaux enjeux de la RSE. En revanche, les parties prenantes ont avancé l'importance de la transparence pour réduire le risque et l'incertitude (Benke, 2019). Ainsi, en promouvant de formes de gouvernances publique, sociale et mondiale, les parties prenantes ont cherché à faire un contrepoids à la perspective managériale par la promotion d'une approche multilatérale de la RSE.

La suite de cet article est divisée en trois sections. Dans la deuxième section, nous identifions les principaux éléments caractéristiques de la RSE. À partir de notre revue de la littérature, nous présentons notre objet de recherche et notre cadre théorique. Il sera

question d'analyser les deux principales visions de la RSE dans le monde occidental, les principaux acteurs concernés et l'évolution du concept de la RSE au niveau pratique. Dans la troisième section, nous présentons les nouvelles formes de gouvernances qu'en sont la contrepartie. Notre objectif est de montrer comment la RSE est avancée comme une fonction politique pour résoudre la nouvelle équation du régime de croissance post-fordiste. Avec le nouveau rapport de pouvoir entre les acteurs classiques de relations d'emploi, il y'a eu une émergence de nouvelles formes de gouvernance. La désintégration spatiale de la production et le déplacement de frontières de l'avantage concurrentiel ont donné lieu à un régime hybride de régulation de la RSE. Nos résultats contribuent non seulement à la littérature récente sur la nature de maillage entre la RSE et les nouvelles formes de régulation économique, mais peuvent aussi inspirer les acteurs du monde du travail et du monde des affaires sur les meilleures stratégies de coordination pour assurer un équilibre entre la performance économique et la performance financière. La dernière section conclut.

2. Les éléments caractéristiques de la RSE

2.1. Les deux visions de la RSE

Dès les années 80, l'économie du savoir, la financiarisation et les chaînes mondiales de valeur arborent fièrement le nouveau drapeau des économies de marché. La performance financière des EMN et la croissance économique socialement correcte deviennent les slogans du nouvel esprit du capitalisme. Toutefois, dès les années 1990, l'émergence de scandales, en particulier, financiers a révélé un décalage entre les actes et les slogans. Le capital immatériel construit par certaines EMN a été souvent remis en question (Benke, 2019). Motivée par des incitations proactives, la RSE a semblé une stratégie réactive pour faire preuve d'une plus grande rationalité économique.

Sur les plans théorique et pratique, deux conceptions ont dominé le débat sur la RSE (Bodet et Lamarche, 2007 ; Igalens, 2009 ; Boyer, 2015 ; Tapia et al., 2015). La première est originaire du monde anglo-saxon. En particulier, il s'agit des pays avec un capitalisme dominé par les marchés et la finance. Le concept de la RSE est de plus lié au bien-être des individus et aux relations de travail. Plus particulièrement, il s'agit de préoccupations éthiques. Elles sont accompagnées d'une conception contractuelle fondée sur la

philanthropie et la morale religieuse. En ce qui concerne la deuxième conception, elle est originaire de l'Europe occidentale. En particulier, elle est présente dans la plupart des pays avec un capitalisme familial et les pays avec un capitalisme social-démocrate. Il s'agit d'une démarche plus exhaustive avec une vision institutionnelle mobilisant l'État et certaines institutions régionales et internationales. Cette conception postule une interrelation entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

Tableau 1 : Deux visions occidentales de la RSE

	Vision Anglo-Saxonne	Vision européenne occidentale
Modèle économique	Économie de marché libérale	Économie de marché coordonnée
Contexte institutionnel	Faibles lois de travail ; faible présence syndicale ; forts taux de rotation de personnels	Fortes lois de travail ; présence syndicale active
Préoccupations spécifiques de la RSE	Éthique : Relations de travail et bien-être des individus	Sociétale : Interrelation entre économique, social et environnemental
Principaux acteurs de la RSE	Entreprises	État, entreprises et syndicats
Modèle de RSE	Explicite : forme de gouvernance privée	Implicite : Contrôle social collectif
Principaux modes de régulation	Autorégulation par le marché	Autorité publique
Formes de règles	Informelles : rôle secondaire de l'État et des dispositifs législatifs	Formels avec effet juridique contraignant
Principaux enjeux de la RSE	Choix stratégiques des dirigeants ; légitimer la réputation de l'entreprise dans un cadre déréglementé ; éviter d'autres formes plus institutionnalisées de la RSE	Enjeux sociaux dans un cadre réglementaire négocié (Syndicats, ONG, organisations intergouvernementales et régionales)
Conception globale	Contractuelle (limitée au microéconomique)	Institutionnelle (influencée par l'État et les instances internationales)
Parties prenantes	Primaire	Primaire et secondaires
Modèle de gestion des parties prenantes	Centré sur la valeur actionnariale : des valeurs morales acceptables par le premier niveau des acteurs concernés	Approche formalisée avec les acteurs concernés
Objectif	Performance financière	Performance économique et sociale
Approche globale	Unitariste	Pluraliste

Source : L'auteur

Un autre point de divergence entre ces deux conceptions a trait à leur application de la RSE. Outre les contextes institutionnel et social, la RSE varie en fonction de cultures entrepreneuriales. Une extension des analyses faites par Tapia et al. (2015) et Boyer (2015 : 235-237) nous a permis d'effectuer une comparaison entre les deux visions de la RSE. Pour les pays avec un capitalisme familial et les pays avec un capitalisme social-démocrate, la RSE est souvent implicite. Avec le grand pouvoir des syndicats et des États, la RSE se loge

dans un cadre règlementaire négocié. Le principal objectif est une meilleure performance économique et sociale. Pour ce qui de son aspect théorique, il s'agit d'un cadre institutionnel avec une approche pluraliste. En revanche, dans les pays avec un capitalisme dominé par les marchés et la finance, la RSE est souvent explicite. Elle se situe dans un cadre de choix stratégique, avec de faibles lois du travail et la quasi-absence de réglementations étatiques. Le modèle de gestion des parties prenantes est centré sur le premier niveau des acteurs concernés (actionnaires et dirigeants). L'approche globale est qualifiée d'unitariste. La performance financière prime souvent la performance sociale.

Les deux modèles théoriques susmentionnés ont influencé la littérature sur la RSE. Un support empirique intéressant a appuyé récemment cette conception (ex. Orlitzky et al., 2003 ; Tapia et al., 2015). Somme toute, le tableau 1 offre une vue synoptique de ces deux visions de la RSE. Plus particulièrement, il met en évidence l'influence du contexte institutionnel et du mode de fonctionnement de l'économie sur le modèle de gestion des parties prenantes par les EMN. Dans les paragraphes suivants, nous abordons le niveau d'influence des principaux acteurs concernés et la nature de l'évolution de la RSE au niveau pratique.

2.2. Les parties prenantes ou les actionnaires

La vision des parties prenantes (*stakeholders*) dans le monde anglo-saxon a été fortement influencée par les travaux d'Edward Freeman (1984). Les parties prenantes sont considérées comme « l'ensemble des individus et des groupes qui influencent la réalisation des objectifs de l'entreprise ou qui sont influencés par elle » (Sobczak, 2008 : 18). Pour cette vision, la performance est le résultat d'une meilleure interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes. En effet, l'entreprise devrait être évaluée non seulement en termes de sa performance financière et économique, mais aussi de sa performance sociale.

Cette vision du modèle d'affaires a été sujette à plusieurs critiques. Particulièrement, pour Milton Friedman (1962), l'entreprise devrait répondre au besoin des actionnaires (*Shareholders*). Il perçoit la RSE comme une dérive vers le socialisme. Pour Friedman (1962), le bien-être social est la responsabilité des pouvoirs publics et non pas des entreprises (Carroll et Shabana, 2010). Il partage cette idée, notamment, avec Theodore Levitt (1958) et Friedrich Hayek (1969). Pour le premier, « la diffusion de la

RSE aux États-Unis est un retour au féodalisme » (Gond, 2008). Pour le deuxième, la RSE va dévier l'entreprise de son « but ultime » (Carroll et Shabana, 2010). En effet, l'entreprise devrait être évaluée seulement en termes de sa performance financière et économique.

Somme toute, les deux visions ont engendré une controverse quant à la représentation sociale de l'entreprise. Elles confrontent un modèle centré sur le profit et un modèle prenant en considération les parties prenantes. De ce fait, l'écart théorique ne peut être résolu que par un appui empirique. Orlitzky et al. (2003), des contributeurs notoires à la littérature sur la RSE au niveau empirique, résolvent, en partie, ce problème. L'intérêt de l'intégration de la RSE a fait l'objet d'une méta-analyse. Sur 30 ans de données empiriques, regroupant 52 études et un échantillon de 33 878 observations et combinant plusieurs indicateurs, les chercheurs analysent le rapport entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière. Ils concluent que ces deux indicateurs sont positivement et fortement corrélés. Pour eux, « la relation a tendance à être bidirectionnelle et simultanée [et] la réputation semble être un médiateur important de la relation » (*idem* : 427).

Au niveau pratique, la gestion des parties prenantes a suscité d'autres controverses. Helfrich (2006) avance la problématique de poids respectifs des parties prenantes et de la coordination entre elles. Des acteurs supposés hétérogènes peuvent présenter une divergence sur le plan de leurs attentes, de leurs influences et de niveaux de leurs implications. En outre, Sobczak (2008) démontre qu'un nombre élevé de parties prenantes peut complexifier la recherche et l'établissement de compromis pour les gestionnaires. Pour lui, les salariés et leurs représentants sont considérés souvent comme une catégorie de parties prenantes bien organisée et plus légitime à l'égard de l'entreprise que d'autres. En revanche, Helfrich (2006) pose le problème de gestion des parties prenantes pour les gouvernements. Le désaccord est résolu souvent par de solutions intermédiaires venant de concilier les attentes du monde des affaires (entreprises et industries), du monde du travail (salariés et leurs représentants) et du monde communautaire (ONGs et associations des consommateurs). Toutefois, ce problème devient plus complexifié en raison des chaînes mondiales de valeur et de l'internationalisation des frontières de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idée, il convient de souligner le travail de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002). Elle limite la

définition des parties prenantes aux non-détenteurs des actions, soit les employés, les consommateurs et les collectivités locales. En effet, les attentes de ces parties prenantes devraient être prises en considération par la direction de l'entreprise. Également, la Commission exige aux entreprises canadiennes qui ont des activités au-delà des frontières à respecter le droit des pays d'accueil. Une telle conception peut décerner, au niveau pratique, la RSE et les périmètres respectifs de parties prenantes (Vallée, 2003). En outre, il est intéressant de souligner le rôle du Conseil canadien des normes (CCN) dans la mise en œuvre et l'appui des initiatives de la RSE. Son rôle ne se limite pas au niveau fédéral, mais aussi aux niveaux régional et international. En particulier, il est en collaboration étroite avec l'American National Standards Institute (ANSI), l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Organisation internationale de normalisation (ISO). En somme, sa principale mission est de valoriser la corrélation positive entre l'avantage concurrentiel d'une entreprise et les enjeux sociétaux (Simard et al., 2013 ; CCN, 2020).

2.3. Évolution du modèle de la RSE

Au-delà des niveaux théorique et empirique, Dahlsrud (2006) montre que la RSE n'est pas un simple choix du sommet de la pyramide managériale, mais elle est une construction sociale. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) et Capron et petit (2011) offrent des comptes rendus très intéressants pour comprendre le mode de l'évolution de la RSE dans le monde occidental. En comparant les règles institutionnelles et le mode d'implication de l'État, ils repèrent quatre conceptions de la RSE qui se sont succédé à partir des années 1950.

Premièrement, une conception d'ordre éthique émerge au début des années 1950 aux États-Unis. Elle se trouve fondée sur le principe de charité et influencée par des valeurs morales et religieuses. La contribution de Bowen (1953) a bien marqué l'évolution de ce débat. L'individu, les règles institutionnelles et l'éthique sont les principaux concepts clés.

La deuxième phase de la RSE s'est trouvée marquée par une conception utilitariste. Elle émerge aux États-Unis et par la suite en Europe, de la fin des trente glorieuses jusqu'aux années 1990. Cette période s'est caractérisée par des changements dans l'environnement externe de l'entreprise et le début d'une tendance plus prononcée de la financiarisation des économies. Une vision fonctionnaliste domine cette nouvelle vague de RSE. Le travail d'Edward Freeman (1984) sur les parties prenantes façonne le débat sur la RSE. L'image

de marque, la compétitivité et la prise en charge des externalités négatives en sont les principaux concepts clés. Influencée par le courant de « *Social issues in management* » (Capron et petit, 2011 : 5), la RSE commence à prendre une forme explicite à travers des initiatives unilatérale et multilatérale qui impliquent encore des organisations internationales (ex. OIT, ONU, OCDE).

Tableau 2 : Synthèse des quatre phases de l'évolution du modèle de la responsabilité sociale des entreprises multinationales

	1945-1975	1975-1990	1990-2000	2000 - Aujourd'hui
Contexte global	Trente glorieuses	Financiarisation et émergence d'un régime d'accumulation post-fordiste	Libéralisation des marchés et tertiarisation de l'économie	Concurrence oligopolistique et régime financier international
Croissance d'entreprise	Les ressources humaines	La finance	L'innovation	La technologie
Conception globale de la RSE	Éthique	Utilitariste	Développement durable	Standardisation des pratiques de la RSE
Fondements	Charité et valeurs morales et religieuses	Vision fonctionnaliste	« Soutenabilité » de l'économie	L'internalisation des externalités négatives
Forme de la RSE	Implicite	Explicite	Explicite	Explicite
Exemples	Compromis nationaux et engagement explicite de l'État envers le rapport salarial	Initiatives unilatérale et multilatérale (ex. Code de conduite ; ACI)	Compromis nationaux et internationaux envers le développement durable	Rapports sociaux de bonne conduite pour les entreprises cotées en bourse (ex. France ; Canada)
Contributions académiques	- Définition du concept de la RSE - Les frontières et le contenu de la RSE	- Analyse des réponses aux pressions sociales - Développement du mode de gestion des parties prenantes	- Évaluation empirique de la relation entre performance financière et performance sociale	- La RSE à travers les chaînes mondiales de valeur comme nouveau critère pour évaluer la performance sociétale
Concepts clés	L'État providence ; l'individu ; l'éthique	Image de marque ; compétitivité ; prise en charge des externalités négatives	Responsabilité sociétale ; Règles institutionnelles	Chaînes de valeur mondiales ; valeur partagée
Principales références	- Howard Bowen (1953) - Capron et petit (2011)	- Freeman (1984) - Gond (2008) - Capron et petit (2011)	- Capron et petit (2011) - Orlitzky et al. (2003) - Carroll et Shabana (2010)	- Tapia et al. (2015) - Bodet et Lamarche (2007) - Lakhani et al. (2013) - Grabs (2018)

Source : L'auteur

La troisième conception avance une vision plus exhaustive de la RSE. Elle insiste sur le rôle de l'entreprise dans la « soutenabilité » de l'économie. Ainsi, la prise en compte du développement durable se trouve plus explicite, particulièrement à la suite du sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992. L'économique, le social et l'environnemental paraissent interreliés comme des « plaques tectoniques » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 :

22/117). Principalement, cette conception a pris pied en Europe occidentale. L'État et les acteurs régionaux et internationaux ont participé à façonner ce débat. Toutefois, la mise en œuvre des infrastructures juridiques de base à l'échelle internationale reste sujette à de nombreuses controverses (Auer et al., 2005).

La dernière conception s'est développée au cours des deux dernières décennies. Elle est caractérisée par une standardisation des pratiques de la RSE. Les exigences de transparence et d'internalisation des externalités négatives poussent les grandes entreprises à valoriser la mise en place des rapports sociaux de bonne conduite. Capron et Petit (2011) constatent que ces rapports ont commencé à prendre un caractère officiel à l'instar du rapport financier. Toutefois, des deux côtés de l'Atlantique, les entreprises engagées sont souvent des multinationales cotées en bourses (Vallée, 2003 ; Bodet et Lamarche, 2007)³.

Dans l'ensemble, le tableau 2 synthétise les quatre phases susmentionnées. Une lecture transversale de cette analyse montre une reconnaissance de plus en plus explicite des aspects non financiers de la part des entreprises et des industries. Néanmoins, notre tableau garde un titre informatif. Plusieurs initiatives récentes peuvent être corrélées avec les différentes phases. Nous pouvons prendre à titre d'exemples la loi de 2012 en Californie sur la responsabilité de l'entreprise pivot dans sa chaîne mondiale de valeur (Loi sur la transparence des chaînes d'approvisionnement, CASB 657) et l'Accord de Paris sur le climat en printemps 2016. La suite de notre analyse va nous permettre de clarifier les différentes formes de RSE.

2.4. Principales Formes de RSE

Conscientes des limites de l'autorégulation par le marché, plusieurs entreprises ont lancé des initiatives unilatérales et multilatérales en matière de RSE. Nous avons retenu les quatre initiatives des plus marquantes. La première à souligner est les certifications

³ Il est intéressant de souligner une similitude entre le contenu de la loi NRE (Nouvelles réglementations Économiques : 2001) en France (Bodet et Lamarche, 2007 : 8) et le rapport final de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (Janvier, 2002) (Vallée, 2003 : 373). Les deux initiatives demandent seulement aux entreprises cotées en bourse de produire des rapports annuels sur la RSE.

sociales. La SA 8000⁴ peut constituer un exemple représentatif. Cette norme fut lancée en 1997 par une coalition de parties prenantes. Elle a pris comme objet central le respect des droits des travailleurs dans les chaînes mondiales de valeur. Son contenu s'appuie particulièrement sur les conventions fondamentales de l'OIT et la déclaration de l'ONU en matière des droits de l'homme. Toutefois, malgré son intérêt, la SA 8000 paraît une pièce exogène sur le plan de la décision interne de l'entreprise. Elle est difficile à mettre en place. En outre, elle est souvent non-auditable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

La mise en place des labels sociaux pourrait représenter aussi une des formes les plus remarquables de la RSE. Le label du commerce équitable Max Havelaar est un exemple représentatif (Grabs, 2018). Le produit labellisé doit être conforme à des cahiers des charges et faire l'objet d'un contrôle continu de la chaîne mondiale de valeur d'une entreprise. Le respect des relations de travail et de l'emploi est l'une des priorités dans ce label. Toutefois, des critiques ont été adressées à ce genre d'initiative. Particulièrement, les consommateurs sont souvent moins disposés à payer des primes pour ces étiquettes sociales. De même, ils se trouvent fréquemment dans une situation d'information imparfaite. Ces lacunes limitent leur rôle en tant que consommateur.

Malgré l'intérêt des initiatives susmentionnées, le débat dans le monde des affaires et dans le monde académique a semblé se concentrer sur deux principales formes de RSE. Il s'agit des codes de conduite et des ACI. En termes de nombre⁵, les codes de conduite sont la forme dominante de normes (Bourque, 2008). Selon Vallée (2003 : 387), il s'agit souvent des initiatives unilatérales qui peuvent prendre la forme de « codes de responsabilité, codes d'éthique, manuels des droits et obligations, guide de l'employé ou guide des associés ». La plupart du temps, les codes de conduite sont avancés comme moyen de communication avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Selon Bourque (2008),

⁴ Il s'agit de la Social Accountability 8000 (SA 8000). Elle est lancée en 1997 par l'ONG américaine SAI (*Social Accountability International*). Son conseil consultatif est composé d'EMN, de syndicats internationaux et diverses ONG. Cette norme de RSE comporte 9 thèmes : Travail des enfants ; Travail forcé ou obligatoire ; Santé et sécurité au travail ; Liberté d'association et droit de négociation collective ; Discrimination au travail et à l'emploi ; Pratiques disciplinaires dans le milieu du travail ; Heures de travail ; Rémunération ; Système de gestion (SAI, 2020).

⁵ Selon Bourque (2008 : 28/35), jusqu'à 2001, 246 codes de conduite sont signés par des EMN. En revanche, entre 1998 et 2007, seulement 50 ACI sont négociés et mis en œuvre dans le monde.

malgré leur faible contenu, l'OIT et l'OCDE ont salué ces initiatives. En outre, pour Vallée (2003), ces initiatives sont parmi les premières réponses des EMN à des revendications syndicales, aux groupes de consommateurs et à certaines propositions d'actionnaires. En particulier, le recours aux médias et aux campagnes de boycottage et de piquetage incite les entreprises à adopter des codes de conduite. Toutefois, selon Bourque (2008), les codes de conduite manquent la plupart du temps de transparence dans leur mise-en-œuvre et leur suivi. Vallée (2003) critique également l'absence de fondements juridiques bien structurés dans cette forme de RSE. Pour lui, les codes de conduite ne font que s'ajouter aux règlements internes de l'entreprise en vertu d'une vision unitariste des relations de travail. En outre, Bourque (2008) perçoit les codes de conduite comme une tentative de privatisation des droits internationaux du monde du travail. Ils sont conjugués avec une incapacité des États et des acteurs sociaux à établir des normes universelles en matière de droit du travail.

En revanche, Capron et Petit (2011) démontrent que les ACI semblent une occasion à saisir pour créer un droit social international. Il s'agit d'une forme plus explicite de RSE avec un apport et une légitimité qui dépassent les codes de conduite. Cette forme de RSE a émergé dans les années 1980⁶. Selon Hassel (2008), les ACI reposent sur des initiatives multilatérales visant à protéger le travail face à l'internationalisation du capital. Plus spécifiquement, les ACI font le lien entre le droit local et le droit international. En effet, ils apportent la reconnaissance conventionnelle d'un statut collectif des salariés de l'entreprise mondialisée. En revanche, les ACI font souvent référence à l'implication des Fédérations Syndicales internationales (FSI). Ainsi, ils produisent une convention collective à l'échelle internationale entre une entreprise multinationale ou une industrie avec les acteurs concernés à la suite d'un dialogue social et d'une négociation collective. Au niveau du contenu, la plupart des ACI incorporent les principaux droits fondamentaux de l'OIT, les lignes directrices de l'OCDE et les déclarations de droits de l'homme de l'ONU (Bourque, 2008). En pratique, les ACI font l'objet d'un suivi périodique de la part d'un comité de pilotage et comportent des dispositifs d'audit externe.

⁶ Le premier ACI fut signé par BSN-Danone et l'UITA en 1988 (Bourque, 2008 : 31).

Par ailleurs, un des points faibles des ACI est le caractère volontaire et non contraignant qui les caractérise. Plus explicitement, lors d'un entretien avec cinq secrétaires généraux de FSI, Bourque (2008 : 40) constate que pour eux, « la sanction la plus efficace en cas de violation par l'entreprise signataire des principes énoncés dans un accord-cadre demeure la détérioration de l'image corporative résultant des campagnes publiques de dénonciation organisées par le mouvement syndical international ». En outre, les ACI peuvent être une source des tensions entre les parties prenantes. Auer et al. (2005), en donnant l'exemple de l'UNICE (*Union of Industrial and employer confederations of Europe* pour l'union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe), signalent que certains syndicats s'opposent à des telles dimensions régionales ou internationales de négociation. L'argument principal de l'UNICE est le fait qu'une externalisation du rapport collectif affaiblit l'action collective au niveau national.

En dépit des limites, des controverses et des jeux de pouvoir dans les quatre initiatives susmentionnées, elles ne peuvent que témoigner d'une acceptation croissante de la RSE dans le monde des affaires. Ce constat est bien remarquable sur le site web de plus grande EMN dans le monde (Fortune Global 500, 2020). Dans les paragraphes suivants, il convient d'apporter quelques éclairages sur les diverses formes de gouvernance en relation avec la RSE.

3. RSE et nouveau rapport de pouvoir

3.1. RSE : une fonction politique

Durant la période des trente glorieuses, l'État représentait une pièce maîtresse des compromis sociaux. Il cherchait à établir et à superviser les compromis sociaux à travers un cadre législatif bien défini assurant une coopération capital/travail. Toutefois, avec l'ascendance de la concurrence internationale et de la financiarisation des économies, tous les compromis ont été déstabilisés, amenant ainsi vers une nouvelle hiérarchie des formes institutionnelles (Boyer, 2015). Le monde des affaires a été tiré par une conception anglo-saxonne qui prétend favoriser la régulation par le marché. Ainsi, cette conception avance l'idée d'un nouvel esprit du capitalisme. Le discours politique légitimant le post-fordisme adopte le slogan d'une croissance socialement correcte (Bodet et Lamarche, 2007).

Avec la financiarisation des économies et la montée en puissance des EMN, le capital immatériel devient une préoccupation du premier plan (Capron et petit, 2011 ; Benke, 2019). Le dialogue et la concertation avec les parties prenantes semblent les nouveaux dispositifs managériaux de la RSE. Anciennement, le dialogue était exclusivement entre la direction et les représentants des salariés. La nouvelle vision managériale avance un dialogue élargi avec d'autres parties prenantes pour éviter les conflits et assurer une harmonie des intérêts. En effet, le monde des affaires s'engage à définir les règles du jeu. Toutefois, outre l'arbitrage couts/bénéfices, le dilemme reste lié à des réserves quant au terme engagement/obligation. La plupart des initiatives de la RSE sont souvent perçues comme une alternative aux mesures traditionnelles de coercition (pouvoir public et action collective). Les EMN ont souvent privilégié une autorégulation par le marché. Ainsi, les différentes initiatives de la RSE n'ont constitué qu'une forme d'auto-institutionnalisation. L'augmentation de la taille et du poids des EMN dans l'économie mondiale leur confère un rôle d'agent de régulation. En effet, avec la mondialisation des marchés et la forte mobilité du capital, les EMN ont escorté un rôle de régulation non seulement à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale.

3.2. RSE et formes de Gouvernance

La RSE semble le terrain d'une confrontation entre quatre types de gouvernance : privée, sociale, publique et mondiale. De ce fait, le concept de gouvernance varie non seulement en fonction des objectifs de l'EMN, mais aussi des acteurs qui y participent et qui façonnent son mode de fonctionnement (Bodet et Lamarche, 2007 ; Bourque, 2008 ; Grabs, 2018 ; Benke, 2019 ; CCN, 2020).

La gouvernance publique fait appel à des actions étatiques au niveau des frontières de l'État-nation. Les actions des organisations intergouvernementales et parfois régionales influencent souvent cette gouvernance. Au niveau national, les cadres législatifs fournissent une référence pour le fonctionnement des marchés. Au niveau supranational, les conventions fondamentales de l'OIT, les lignes directrices de l'OCDE et le Pacte Mondial de l'ONU (*Global compact*) fournissent des appuis pour les normes et les conditions de travail à l'échelle nationale. Les accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux de libre-échange (ex. Accord Canada-État-Unis-Mexique) peuvent

également influencer la gouvernance publique. Un élément fondamental de la gouvernance publique est son caractère juridiquement contraignant. En effet, elle est inclusive et elle peut couvrir tous les secteurs de l'économie.

Avec la désintégration spatiale de la production, l'intégration du commerce international et la dérèglementation qui accompagnent la libéralisation économique, l'efficacité de la gouvernance publique tend à être limitée. Elle cède de plus en plus la place à une gouvernance mondiale. Cette gouvernance est le résultat du déclin des mécanismes classiques de coercition face aux nouveaux rapports de pouvoir (Benke, 2019). En revanche, au niveau international, en s'appuyant, particulièrement, sur des droits fondamentaux tirés de l'OIT et de l'ONU, les conventions collectives à l'échelle internationale peuvent être une avenue de production du droit social international. Ainsi, pour Bodet et Lamarche (2007) et Bourque (2008), les ACI semblent le produit d'une gouvernance mondiale.

Dans le même ordre d'importance, la gouvernance sociale prend de plus en plus de poids dans l'espace public (Bourque, 2008 ; Grabs, 2018). Elle est composée de plusieurs formes d'organisation de la société civile (ex. syndicats, ONG et associations communautaires). En termes de RSE, elle vise non seulement les normes et les conditions de travail de l'entreprise de pivot, mais aussi de leurs filiales, de leurs sous-traitants et même de leurs fournisseurs. La gouvernance sociale participe à la mise en place de plusieurs formes de RSE (ex. codes de conduite, labels sociaux et environnementaux ; ACI). Plusieurs types d'activisme civil semblent des outils pour influencer le modèle de la création des valeurs par les EMN (Vallée, 2003 ; Bodet et Lamarche, 2007). Toutefois, la gouvernance sociale reste peu contraignante (Grabs, 2018). En outre, pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la gouvernance sociale peut être soumise à des tensions et à des conflits. Ils avancent l'exemple des tensions entre les ONGs ou encore entre les ONGs et les syndicats.

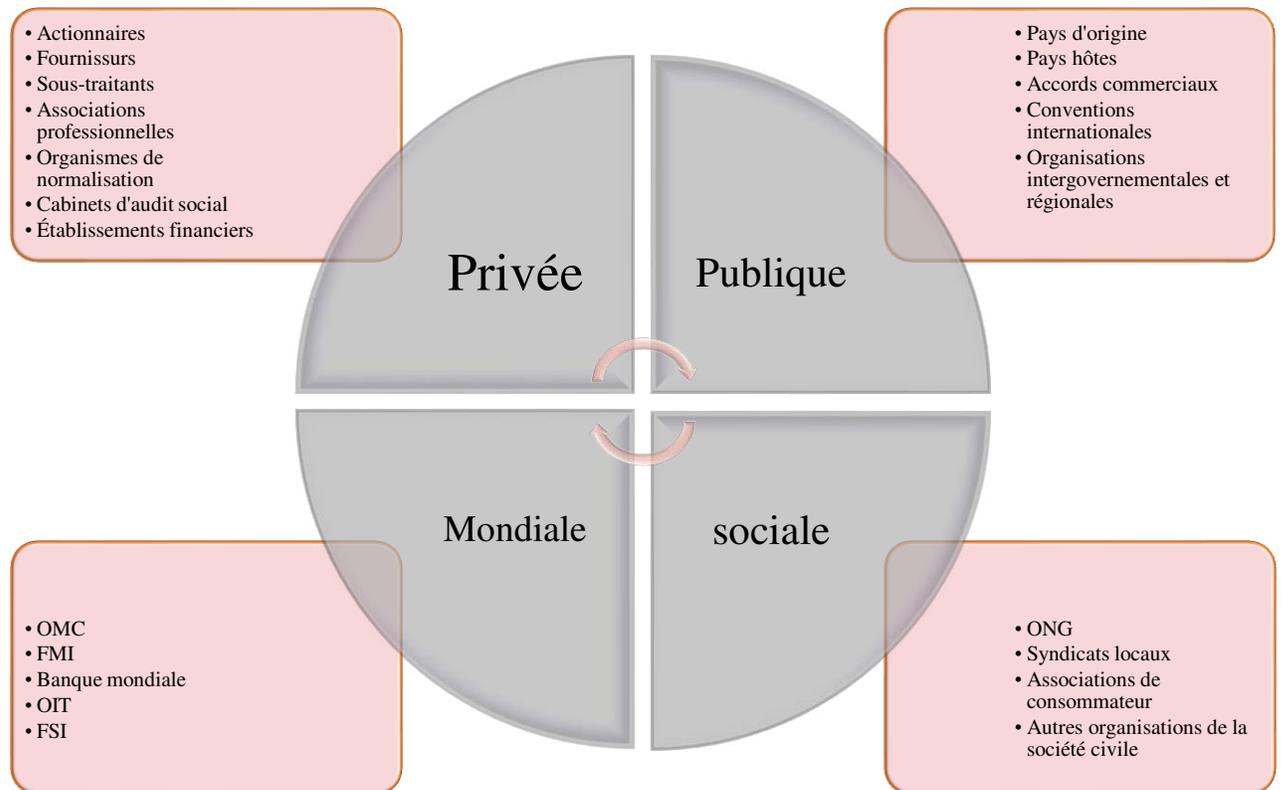
Tout compte fait, la gouvernance privée a tiré profit de la faiblesse de gouvernance publique, de gouvernance mondiale et de gouvernance sociale (Grabs, 2018 ; Benke, 2019). Au cours des dernières décennies, elle est devenue un des concepts clés dans les recherches portant sur la RSE. Plus explicitement, il s'agit d'une autorégulation des relations intra et inter-entreprises par la mise en place de normes privées. L'exemple des codes de conduite est le plus représentatif (Hassel, 2008). La gouvernance privée peut être encore un sujet

d'actions coordonnées au niveau local, national et international *via* des associations d'entreprises voulant répondre à des situations spécifiques (Sobczak, 2008). En effet, cette forme de gouvernance risque d'affaiblir encore les mécanismes classiques de coercition.

3.3. Vers un régime hybride de régulation de la RSE

La mondialisation de l'économie a alimenté le débat sur les lacunes de la gouvernance privée (Benke, 2019). Plus explicitement, selon Bourque (2008), un large réseau des acteurs publics, privés et sociaux aux niveaux local, régional et transnational peut assurer une synergie dans la promotion d'une RSE multiniveau et multidimensionnelle. En analysant certaines initiatives avancées par le monde des affaires pour pallier l'écart entre les réglementations des normes du travail, Bourque (2008 : 23) et Capron et Petit (2011 : 21) avancent l'hypothèse de l'émergence d'un régime hybride de régulation de la RSE. En nous appuyant aussi sur notre revue de la littérature, les principaux acteurs impliqués et concernés dans les divers modes de gouvernance peuvent être synthétisés dans la figure 1.

Figure 1 : Divers modes de gouvernance



Source : L'auteur

Les FSI et les organisations intergouvernementales peuvent servir de cadre pour une telle réflexion. Selon Tapia et al. (2015), les FSI peuvent jouer un rôle de coordination entre les différents acteurs socio-économiques et à différents niveaux. Elles peuvent encadrer un système transnational de relations industrielles. Ainsi, ces organisations peuvent prendre en considération la dimension transnationale des relations d'emploi. Le dialogue social, la négociation transnationale et la production des normes peuvent assurer le bon fonctionnement du nouveau système. En effet, un renouvellement des stratégies des acteurs socio-économiques à l'échelle internationale peut appuyer la RSE et atténuer les externalités négatives de la mondialisation.

D'autres stratégies peuvent être envisagées. À titre d'exemple, nous pouvons prendre l'addition des clauses sociales dans les accords commerciaux internationaux (Bourque, 2008). Néanmoins, l'efficacité de telles initiatives semble limitée et dépend de l'appui des organisations internationales. En effet, pour Auer et al. (2005), les institutions financières internationales et l'OMC disposent d'outils de sanction et peuvent jouer un rôle de promotion du comportement socialement responsable des entreprises. Toutefois, selon lui, elles ont suivi avec un peu de retard l'intégration des marchés financiers et du commerce international.

Dans l'ensemble, la réussite d'un régime hybride de régulation de la RSE trouve ses potentiels du succès dans la complémentarité entre les dispositifs publics, les initiatives des entreprises, l'apport des organisations intergouvernementales et le rôle des organisations de la société civile. La complémentarité entre les différentes formes de gouvernance permet de dépasser leurs limites et de profiter des avantages de chacune.

4. Conclusion

La désintégration spatiale de la production mondiale et l'intégration du commerce international ont propulsé les EMN comme acteurs politiques de production des règles. Pour les différents intervenants dans les sphères économique et sociale, le débat s'est concentré les dernières années sur le potentiel économique de la RSE. En effet, nous avons essayé dans cet article d'analyser les enjeux et les perspectives de différentes formes de RSE. Nos résultats résolvent, du moins partiellement, cette problématique. Notre revue de la littérature a bien abordé les enjeux qui animent la reconnaissance de plus en plus

explicite de la RSE, les principales formes de RSE et la question de différentes dimensions de la gouvernance dans les EMN.

Au niveau théorique, deux conceptions dominent le débat sur la RSE. Le modèle européen semble plus ouvert aux parties prenantes avec une vision institutionnelle. En revanche, le modèle anglo-saxon reste dominé par une vision libérale avec un arbitrage en termes de coûts/bénéfices et une évaluation en termes engagement/obligation. Ainsi, la RSE reste souvent centrée sur les parties prenantes primaires. En somme, ces différences se manifestent dans les stratégies des entreprises. Plus particulièrement, les entreprises en Europe occidentale prennent une vision plus favorable aux ACI. En revanche, les entreprises dans le monde anglo-saxon adoptent une vision plus favorable aux codes de conduite.

Dans la dernière section, nous avons bien remarqué que la mondialisation arbore de nouveaux modèles d'affaires plus ouverts à d'autres acteurs concernés. L'émergence d'un modèle hybride de RSE vient apporter une vision optimiste sur l'avenir de la croissance économique. Les gouvernances publique, sociale et mondiale peuvent compléter la gouvernance privée et étendre le périmètre de son application. Au niveau national, l'État devrait définir des stratégies globales pour limiter les externalités négatives de la mondialisation et de la financiarisation accrue de l'économie. La mobilisation des associations professionnelles et des organisations de la société civile sera également d'une grande importance. En revanche, dépasser le sectorialisme dans le traitement des questions sociales viendrait accorder plus de valeur aux organisations intergouvernementales. Dans l'ensemble, une meilleure coordination entre ces organisations peut réduire l'incertitude et pallier les lacunes de la gouvernance privée. La performance économique reste une variable dépendante et non une variable modératrice de la performance financière. En effet, l'écart théorique soulevé au niveau du régime hybride de gouvernance de RSE peut être appuyé par des travaux empiriques qui mettent en corrélation non seulement les variables dépendantes de la performance financière, mais aussi le rôle du contexte institutionnel à travers la prise en compte de la forme du capitalisme qui domine chaque ensemble de pays de l'OCDE et des initiatives de RSE poursuivies par chaque ensemble des EMN.

Bibliographie

- Gavin, Benke. (2019). *Risk and Ruin : Enron and the culture of american capitalism*. Philadelphia, P.A. University of Pennsylvania Press, 2018.
- Auer, Peter., Besse, Geneviève et Méda, Dominique. (2005). *Délocalisations, normes du travail et politique de l'emploi. Vers une mondialisation plus juste ?* Paris, La Découverte.
- Bodet, Catherine et Lamarche, Thomas. (2007). « La RSE comme innovation institutionnelle : une lecture régulationniste ». *Revue de la régulation*, No.1, juin 2007.
- Bourque, Reynald. (2008). « Contribution des codes de conduite et des accords internationaux à la responsabilité sociale des entreprises ». *Revue de l'IREES*, Vol. 57, No. 2, pp. 24-53.
- Boyer, Robert. (2015). *Économie politique des capitalismes Théorie de la régulation et des crises*. Paris, La Découverte.
- Capron, Michel. et Quairel-Lanoizelée, Françoise. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris La Découverte.
- Capron, Michel. et Petit, Pascal. (2011). « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes ». *Revue de la régulation*, No. 9.
- Carroll, Archie. B. et Kareem, M. Shabana. (2010). « The business case for corporate social responsibility : a review of concepts, research and practice ». *International journal of management reviews*. Vol 12, No. 1, pp. 85-105.
- Conseil canadien des normes. (2020). *Historique*. [En ligne] : <https://www.scc.ca/fr/notre-organisme/ce-que-nous-faisons/historique>. Page consultée le 18 juin 2020.
- Fortune Global 500. (2020). *List of companies 2019/ World's most admired companies*. [En ligne] : <https://fortune.com/global500/>. Page consultée le 23 Mai 2020.
- Grabs, Janina. (2018). « Assessing the institutionalization of private sustainability governance in a changing coffee sector ». *Regulation and governance*, Vol. 14, No. 2, pp. 362-387.
- Gond, Jean-Pascal. (2008). « La RSE, encore une nouvelle mode managériale ! ». In Critique et management, Anne Pezet et Samuel Sponem (Dir.). *Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris, La Découverte, pp.227-237.
- Hassel, Anke. (2008). « The evolution of a global labor governance regime ». *Governance*. Vol. 21, No. 2, pp. 231-251.

- Helfrich, Vincent. (2006). *La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale*. 5^e congrès de l'ADERSE, Grenoble.
- Igalens, Jacques. (2009). « Normes de responsabilité et responsabilité des normes : Le cas d'ISO 26000 ». *Management et avenir*, Vol. 23, No. 3, pp. 91-104.
- Lakhani, Tashlin., Sarosh, Kurvilla. et Avgar, Ariel. (2013). « From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory ». *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 3, pp. 440-472.
- Orlitzky, Marc., Schmidt, Frank L. et Rynes, Sara-L. (2003). « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis ». *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 403-441.
- Simard, Jeanne., Morency, Marc-André., Simard, Marilyne. Et Paré, Manon. (2013). « ISO 26000 : la nouvelle lingua franca de la responsabilité sociétale ? ». *Organisations et territoires*, Vol. 22, No. 3, pp. 25-34.
- Social Accountability International. (2020). *SA8000 Standard*. [En ligne] : <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>. Page consultée le 20 janvier 2020.
- Sobczak, André. (2008). « Syndicats et responsabilité sociale des multinationales ». *Gestion*, Vol. 33, No. 1, pp. 18-26.
- Tapia, Maite., Christian, L-Ibsen. et Kochan, Thomas-A. (2015). « Mapping the frontier of theory in industrial relations: the contested role of worker representation ». *Socio-Economic Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 157-184.
- Vallée, Guylaine. (2003). « Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale : réflexions sur la contribution du droit étatique ». *Relations Industrielles*, Vol. 58, No. 3, pp. 363-394.
- Weil, David. (2014). *The fissured workplace: Why work became so bad for so many and what can be done to improve it ?* Cambridge, Harvard, University press.