

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Introduction.....	1
Chapitre 1. Théorie des actionnaires.....	5
1.1 Introduction	5
1.2 Qu'est-ce qu'une entreprise au 21 ^e siècle?	6
1.3 Mise en contexte de l'article de 1970 de Friedman	10
1.4 Milton Friedman et le libéralisme politique	12
1.5 L'entreprise et la politique	15
1.6 La RSE et la philanthropie	18
1.7 Le cas BP	21
1.8 Responsabilité du consommateur	25
1.9 Conclusion.....	31
Chapitre 2. La théorie des parties prenantes	33
2.1 Introduction	33
2.2 Fondements théoriques de la théorie des parties prenantes.....	34
2.3 Les responsabilités du gestionnaire	38
2.4 Un leader « éthique ».....	43
2.5 Activisme politique.....	47
2.6 Le cas Whole Foods Market.....	49
2.7 Autres critiques de la TPP	53
2.8 La TPP et les entreprises étatiques	57
2.9 Conclusion.....	60
Chapitre 3. Approche centrée sur la défaillance du marché	63
3.1 Introduction	63
3.2 Éthique du gestionnaire au sein de l'entreprise.....	64
3.3 Responsabilités sociales externes des gestionnaires	71
3.4 Critiques de l'approche centrée sur la défaillance du marché	79
3.5 La théorie de second rang.....	83
3.6 Conclusion.....	86
Conclusion	89
Bibliographie	95

« Nous croyons que l'intégration des considérations environnementales et sociales dans la façon dont nous gérons le risque, gouvernons nos projets, et développons nos produits et services nous aidera à maintenir notre avantage concurrentiel. Alors que nous avançons, nous allons tirer parti de nos capacités d'investissement et d'innovation intellectuelle afin de promouvoir des pratiques commerciales durables dans le monde entier »

(Ken Lay, 2001, ancien président d'Enron).

Introduction

Si le système capitaliste est imparfait et que certains estiment qu'il est à l'origine de profondes inégalités entre les riches et les pauvres, plusieurs de ses critiques conviennent néanmoins pour dire qu'il génère d'importants bénéfices pour la société. Malgré l'ensemble des avantages que procure le marché, on constate que lorsqu'il n'est pas bien réglementé, certains de ses acteurs tels que les grandes entreprises ont tendance à tirer des bénéfices des failles du marché au détriment des intérêts collectifs de la société. La multiplication des scandales financiers tels que ceux d'Enron, des désastres environnementaux comme celui de British Petroleum (BP) dans le golfe du Mexique ou le comportement des banques américaines d'investissement précédant la crise financière de 2007 sont des exemples d'organisations qui ont su tirer profit des imperfections du marché en imposant de lourdes charges à la société.

À l'opposé, un grand nombre de compagnies se vantent aujourd'hui d'en faire davantage pour l'environnement et la société que leurs compétiteurs ou que ce que la loi prescrit, mais peu d'outils sont offerts aux consommateurs pour évaluer l'exactitude de ces revendications. Bien qu'il puisse être réjouissant d'entendre que certaines entreprises cherchent à en faire plus que le strict minimum pour satisfaire l'intérêt public, certains de leurs comportements nous obligent à demeurer méfiants. Ces problématiques stimulent grandement les questions qui relèvent du domaine de l'éthique des affaires, et le présent mémoire représente un effort de synthèse de la question de ce que devrait être la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La problématique principale à laquelle je tenterai de répondre dans ce mémoire est de savoir si les entreprises ont, ou n'ont pas, une responsabilité qui dépasse le respect de ce que la loi prescrit. J'élaborerai cette problématique en exposant trois des principales approches abordées par les spécialistes pour répondre à la question de savoir si les entreprises doivent ou non dépasser les exigences des règlements imposés par les pays dans lesquels elles ont des activités. Dit autrement, ont-elles un devoir moral par-delà leurs obligations légales? Dans le cadre de cette recherche, mon attention sera portée principalement sur les responsabilités sociales des grandes entreprises multinationales.

Dans un premier temps, ce mémoire tentera de mettre en lumière les éléments qui soutiennent la pertinence de développer une réflexion critique sur le rôle que l'entreprise devrait jouer dans les sociétés contemporaines. Il sera notamment question des événements marquants de l'histoire de l'évolution de l'entreprise et de l'impact des nouvelles connaissances et technologies sur le rôle du dirigeant d'entreprise. L'idée que les pouvoirs réglementaires n'auraient pas réussi à s'adapter aux nouvelles activités des entreprises et aux différents développements du marché sera également abordée.

Dans un second temps, j'exposerai trois des principales théories qui sont rattachées aux questionnements sur ce que devrait être la RSE. Ce mémoire n'aura pas la prétention de recenser l'ensemble des théories qui traitent de la question qui me préoccupe, mais je pense que les théories présentées permettront de bien cibler les principaux enjeux reliés à la problématique qui m'intéresse.

Finalement, à la lumière de ces trois théories, le lecteur sera mieux outillé pour comprendre quelle pourrait être la responsabilité sociale des entreprises. Il sera alors possible de mieux concevoir pourquoi j'estime que la théorie la plus prometteuse pour amener les entreprises à répondre aux préoccupations sociales de notre époque est l'approche centrée sur la défaillance du marché présentée au 3e chapitre.

Le premier chapitre débute par un résumé non exhaustif de la métamorphose du concept de l'entreprise à travers le temps. Cette brève analyse permettra de clarifier le rôle que jouent

aujourd'hui les administrateurs dans les entreprises. L'analyse de la théorie des actionnaires (TA) (*Stockholder Theory*) sera l'élément central de ce chapitre. Cette théorie permettra de comprendre jusqu'à quel point il est difficile d'imputer de nouvelles responsabilités sociales aux gestionnaires de grandes entreprises. Dans ce chapitre, il sera question notamment des thèmes de l'allocation efficiente des ressources, de la responsabilité des gestionnaires, des monopoles, de la responsabilité des consommateurs et des questions qui se rattachent à ces thèmes. En conclusion de ce chapitre, je présenterai les raisons pour lesquelles j'estime que Milton Friedman a raison lorsqu'il dit que : «la seule responsabilité sociale des entreprises devrait être d'augmenter le profit des actionnaires pourvu qu'elles respectent les règles du jeu ce qui veut dire d'éviter la tricherie et la fraude» (Friedman, 1970, traduction libre).

Le deuxième chapitre traite de la théorie des parties prenantes (TPP) (*Stakeholder Theory*). Vous pourrez observer en quoi cette théorie semble davantage répondre aux préoccupations sociales des différents acteurs de la société sans toutefois offrir de cadre normatif aidant les gestionnaires à prendre davantage de décisions socialement responsables. Il sera également question du fait que certains penseurs, tels qu'Edward Freeman, estiment que l'objectif de la TPP n'est pas de discréditer la TA, mais bien de la compléter par une vision morale de ce qui justifie que les gestionnaires cherchent à maximiser la création de richesse pour les actionnaires. Je mettrai donc en parallèle ces deux théories afin de constater quelles sont leurs principales distinctions. De plus dans ce chapitre, j'exposerai les impacts de l'activisme politique, les problèmes d'action collective et le problème principal-agent accentué par la TPP. En conclusion de ce chapitre, vous serez en mesure de voir que, bien que cette théorie puisse générer beaucoup d'espoirs chez certains philosophes et spécialistes du management, les résultats de la mise en application de la TPP ne laissent pas croire que cette théorie offre une bonne réponse à ce que devrait être la RSE.

Le troisième chapitre portera sur l'approche centrée sur la défaillance du marché (ACDM) (*Market failure approach*) défendue par le philosophe Joseph Heath. La principale force de cette approche est qu'elle tient compte des difficultés auxquelles font face les grandes entreprises et offre des solutions en conséquence. Il sera question à nouveau des

responsabilités du gestionnaire face aux acteurs internes et externes de l'entreprise, mais cette fois-ci, ce point sera abordé avec la compréhension que Heath a du capitalisme. Le critère d'efficience joue ici un rôle central pour orienter la façon dont les gouvernements devraient encadrer le marché. À la fin de ce chapitre, je fournirai les raisons pour lesquelles Heath estime qu'il est essentiel de penser la RSE à partir d'un cadre normatif qui s'éloigne un peu de nos intuitions morales.

Chapitre 1. Théorie des actionnaires

1.1 Introduction

Dans la présentation de ce mémoire, j'ai introduit l'idée selon laquelle les lois encadrant les activités des entreprises ne seraient pas assez contraignantes pour empêcher certaines entreprises d'exploiter les défaillances du marché. Plutôt que d'augmenter la réglementation pour réduire les failles du système, certains auteurs suggèrent plutôt que les gestionnaires de grandes entreprises devraient avoir l'obligation morale d'en faire plus pour la société que ce que la loi prescrit. La question est non seulement de savoir si les gestionnaires devraient avoir de telles obligations, mais si c'est le cas, il faudrait en plus déterminer la forme que prendraient ces obligations.

Dans ce chapitre, j'explorerai tout d'abord l'évolution historique de l'entreprise afin de mettre en relief les différents rapports de forces qui existent entre les divers acteurs regroupés de manière contractuelle pour former des organisations aux ramifications multiples. Pour bien comprendre ce que sont devenues les grandes entreprises, il faut mettre en évidence les changements qu'ont occasionnés les nouvelles connaissances provenant des domaines juridique, financier, technologique et celui des relations industrielles, sur les activités des entreprises.

Vous verrez ensuite le contexte dans lequel Milton Friedman a écrit son article intitulé : *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* et je chercherai à vous faire comprendre les fondements de la TA (Friedman, 1970). Il sera aussi question de la place de la question de la liberté dans la philosophie de Milton Friedman et de quelle façon il estimait que la mise de l'avant des intérêts individuels bénéficiait au bien-être collectif. Vous constaterez que bien que la protection de nos libertés individuelles soit un objectif primordial en société, l'abdication de certaines d'entre elles peut contribuer à l'avancement d'une société.

Je développerai par la suite la raison pour laquelle Friedman estime qu'il peut être nuisible, pour la société dans son ensemble, que les décisions adoptées par les gestionnaires soient

prises en fonction de principes démocratiques qui tiennent compte des intérêts de groupes autres que les actionnaires. Pour Friedman, de telles décisions finissent inévitablement par être sanctionnées par le marché. Selon ce dernier, la logique même du principe de concurrence pousse les entreprises, qui ne cherchent pas avant tout à maximiser les profits des actionnaires, vers la faillite. Il sera ensuite question des raisons pour lesquelles cet économiste voyait la philanthropie comme une forme non souhaitable de RSE. Afin de mettre en contexte le concept de responsabilité des dirigeants d'entreprises, j'étudierai par la suite le cas de BP dans le golfe du Mexique.

À la fin de ce chapitre, je présenterai la question de la responsabilité du consommateur et de la raison pour laquelle ses choix de consommation ne reflètent pas nécessairement ses choix politiques. Vous pourrez ensuite prendre connaissance des raisons pour lesquelles une stratégie de coopération, à travers les outils réglementaires qu'offre l'État, offre des solutions intéressantes aux individus qui doutent des impacts de leurs efforts individuels.

1.2 Qu'est-ce qu'une entreprise au 21^e siècle?

Avant que les moyens de transport et de locomotion soient particulièrement développés, les artisans portaient plusieurs chapeaux au sein, de ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui, leur entreprise. Ils devaient non seulement fabriquer leurs produits, mais bien souvent également assurer personnellement la vente et la distribution de leurs produits. Les lieux de rencontre entre les artisans et leurs clients étaient circonscrits en des endroits spécifiques qu'étaient les marchés locaux ou directement dans leurs ateliers de production. Ainsi, les activités d'un seul producteur avaient généralement très peu d'influence au-delà des frontières de son marché local.

Ayant plusieurs tâches à effectuer, les artisans étaient limités dans leurs capacités de production. Bien que certains maîtres étaient secondés par un ou plusieurs compagnons et assistants, l'offre de produits ne pouvait excéder la demande des consommateurs qui était elle-même limitée par le manque d'accès à ces produits en raison de moyens de transport restreints. L'avantage principal de la petite taille des activités des artisans était qu'ils avaient

le contrôle absolu sur toutes les activités de leur commerce et leurs revenus étaient directement liés au nombre d'unités qu'ils avaient produites et vendues (Booth, 1985).

Voyant l'opportunité d'élargir les ventes sur de nouveaux marchés et d'en tirer profit, certains individus ont compris qu'il y avait un bénéfice possible à faire à titre d'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs. C'est ainsi que l'emploi de marchand est né afin de permettre aux artisans de se concentrer sur la tâche dans laquelle ils étaient le plus spécialisés, c'est-à-dire la production. À l'aide des divers moyens de transport disponibles à travers les époques, les marchands ont fait connaître les produits d'une région spécifique à un plus large public en allant au-delà des frontières explorées par les artisans auparavant. De cette façon, les marchands ont été en mesure d'augmenter la demande jusqu'au point où les artisans ne pouvaient plus suffire à la demande et devaient engager davantage d'assistants.

Il est encore possible aujourd'hui pour un artisan de contrôler toutes les étapes de production jusqu'à la vente de son produit, mais dans bien des secteurs, le recours à des fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, etc. permet aux entrepreneurs de se débarrasser de certaines tâches dans lesquelles ils ne possèdent pas de compétences spécifiques. Par conséquent, une grande majorité d'entrepreneurs font aujourd'hui le choix d'abandonner, d'une certaine façon, une partie de l'autonomie de leur entreprise afin de maximiser leurs chances de réussites en affaires.

Au-delà des avantages ou inconvénients que comporte une stratégie de décentralisation des activités d'une entreprise, on comprend que les étapes de production et de distribution d'un bien nécessitent la collaboration d'une foule d'acteurs. Plusieurs des étapes de transformation sont aujourd'hui faites loin des lieux de ventes des produits et par le fait même, à l'abri des regards des consommateurs. Cela pousse de plus en plus de gens à se questionner sur la provenance des biens qu'ils consomment. Je reviendrai plus spécifiquement sur cette question à la section sur les responsabilités du consommateur.

À travers les âges, les innovations technologiques ont transformé le fonctionnement des

entreprises de façon telle que les méthodes de gestion ont dû être adaptées aux nouvelles préoccupations de la main d'œuvre. Durant la révolution industrielle, engendrée entre autres par l'avènement de nouveaux moyens de production, le travail à la chaîne a donné un tout autre sens au travail. L'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor, se penchant sur les raisons justifiant le manque de productivité des employés dans une usine, a développé ce qu'on appelle aujourd'hui l'organisation scientifique du travail (Segrestin, 1996:58). Ce système, qui occupe encore une place prépondérante au sein de plusieurs entreprises, a permis de réaliser des gains de productivité dès son implantation puisqu'on a divisé les tâches des ouvriers afin d'en simplifier les opérations. Bien que ce changement de gestion ait permis de dégager de plus grands profits pour les propriétaires des entreprises, cela a créé du mécontentement du côté des employés. Certains jugeaient que la technologie avait altéré leur travail au point tel que leurs tâches étaient comparables à celles d'un automate. Pour plusieurs raisons, l'insatisfaction des travailleurs est devenue si grande qu'ils ont commencé à s'unir contre leurs employeurs pour exiger de meilleures conditions de travail. Résultat, plusieurs gestionnaires ont compris que la satisfaction des consommateurs n'était pas le seul facteur sur lequel ils devaient se baser pour prendre des décisions pour leur organisation. Ainsi, la satisfaction des intérêts des employés est devenue un enjeu de taille pour les entreprises.

Les entreprises doivent constamment améliorer les produits pour satisfaire leur clientèle, mais les gestionnaires ont aujourd'hui également l'obligation d'améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) s'ils veulent attirer les employés les plus talentueux. Ainsi, il n'y a pas que la place de l'artisan qui a changé au sein du marché du travail. Le gestionnaire ne peut se préoccuper uniquement de la GRH et du service à la clientèle, il doit aussi jongler avec une foule de nouveaux outils juridiques et financiers afin d'assurer la meilleure gérance possible.

En parallèle aux développements dans le domaine des relations industrielles, on a également constaté une évolution dans les domaines du droit et de la finance. Les gouvernements ont octroyé des statuts juridiques particuliers aux entreprises leur conférant les mêmes droits que ceux d'un individu. En effet, on constate au 17^e siècle l'émergence,

notamment aux Pays-Bas, d'un marché pour l'échange des droits de propriété (Schelton, 1965). La compagnie *Dutch East India Company* est la première à émettre une action en 1606. Afin d'obtenir plus de liquidités et de partager le risque financier pour la construction de leurs bateaux, le gouvernement hollandais, qui était jusqu'alors l'unique propriétaire de la compagnie, a créé ce nouveau marché. En échange de liquidités, les gens possédant des économies pouvaient acquérir des titres de propriété qui étaient susceptibles de prendre de la valeur lorsque les activités de cette entreprise étaient fructueuses et vice versa. Le marché permettait ainsi de financer les activités commerciales d'une compagnie sans que les nouveaux acquéreurs n'aient besoin d'être directement impliqués dans la gestion quotidienne de celle-ci.

Depuis cette époque, les propriétaires se sont ainsi considérablement détachés de la gestion des entreprises :

[...] la dispersion des capitaux industriels entre des actionnaires de plus en plus nombreux et éloignés du terrain (ne serait-ce qu'en vue du rôle accru des banques) avait pour effet de susciter une nouvelle classe de «directeurs» totalement extérieure au club des gros propriétaires (Berle, Means, 1932, traduction Segrestin 1996).

Une des questions que suscitait l'émergence de cette nouvelle stratégie de financement des entreprises privées était de savoir quels pouvaient bien être les devoirs des gestionnaires considérant qu'ils n'étaient plus les uniques propriétaires des entreprises. Dès 1932, Berle et Means suggèrent que cette évolution du rapport de force entre ces acteurs impliquerait peut-être la nécessité de développer une nouvelle organisation économique de la société (Berle, Means, 1932 :viii). Déjà à cette époque, ces chercheurs constatent que les pouvoirs des grandes compagnies se rapprochent davantage de ceux d'une institution sociale que ceux d'une petite entreprise privée traditionnelle. (Berle, Means, 1932 :46). Cette idée demeure toujours actuelle dans la mesure où les décisions prises par les dirigeants les plus influents ont aujourd'hui de multiples impacts à travers le monde.

L'entreprise du 21^e siècle est ainsi devenue une organisation regroupant plusieurs corps de métiers spécialisés. Son objectif est d'offrir sur le marché un bien ou un service qui se démarque de la compétition afin de combler des besoins. Son rôle est de convertir les

ressources disponibles en biens qui offrent une valeur ajoutée aux consommateurs (Heath, 2004). Ses devoirs face à la société sont ce que je chercherai à déterminer dans ce mémoire.

Les grandes organisations appartiennent aujourd'hui à des individus et groupes d'individus qui immobilisent leurs liquidités en échange de droits de propriété dans l'espoir de pouvoir les échanger à profit ou d'obtenir une part de la répartition des profits (dividendes) dans le futur. Les dirigeants des grandes entreprises ne sont pas nécessairement propriétaires de titres de la compagnie qu'ils représentent ou n'en possèdent qu'un très faible pourcentage de sorte que leurs visions ne sont pas toujours au diapason avec l'ensemble des actionnaires. Cette séparation des pouvoirs entre les actionnaires et dirigeants d'entreprises est parfois appelée capitalisme managérial, où le gestionnaire est devenu un employé des propriétaires (Laperche, 2004). Cette redéfinition du fonctionnement de la gestion des entreprises a grandement favorisé leur expansion au point tel qu'elles sont devenues des acteurs sociaux avec une influence déterminante sur l'avenir des collectivités.

Les administrateurs de grandes entreprises font face de plus en plus à des contraintes de gestion complexes. Dans l'exercice de leurs fonctions ces professionnels doivent trouver des stratégies afin : d'assurer la pérennité de l'entreprise, d'innover par rapport à la compétition, de générer des profits pour les actionnaires, de satisfaire les employés, de répondre à la demande des consommateurs, etc. On peut ainsi se poser la question à savoir si ces tâches devraient être limitées à ce niveau de complexité ou serait-il préférable d'imposer en plus aux gestionnaires l'obligation d'atteindre des objectifs sociaux en vue de créer un bénéfice pour l'ensemble de la société? J'essaierai d'y voir plus clair dans les prochaines sections.

1.3 Mise en contexte de l'article de 1970 de Friedman

Dès 1932, constatant la progression de l'influence des entreprises sur les sociétés, deux chercheurs américains, Adolf A. Berle et Gardiner C. Means publient un livre où ils se questionnent notamment à savoir si les grandes entreprises ont un rôle social à jouer. Berle et Means sont parmi les premiers auteurs à avancer l'idée à l'origine de la théorie des parties

prenantes, voulant que les entreprises aient un devoir non seulement envers leurs actionnaires, mais aussi envers tous les acteurs qui sont touchés, de près ou de loin, par les activités de ces organisations (Berle, Means, 1932). Pour certains, la pensée communiste s'identifie en quelque sorte à cette théorie. En effet, la nationalisation des entreprises en ex-URSS ferait figure d'opérationnalisation d'une telle conception de la RSE. Le modèle d'entreprises étatiques existe encore dans plusieurs pays capitalistes, mais il génère de nombreuses critiques tant du côté de ceux qui défendent une conception d'un État moins interventionniste que de ceux qui jugent que l'État est la réponse à certaines déficiences du marché.

Devant la montée des théories faisant la promotion de l'État providence et des idées communistes aux États-Unis, Milton Friedman, économiste reconnu comme étant un ardent défenseur du libre marché et de la liberté de choix des individus, publie un article qui suscite la controverse intitulé : *La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits* (Friedman, 1970, traduction libre). Pour bien saisir le message que cet auteur cherche à mettre en lumière à travers son article, il est nécessaire de mentionner qu'il estime qu'une entreprise ne peut pas avoir de responsabilité en elle-même. Bien que l'entreprise ait un statut juridique particulier, la personnalité morale, qui lui confère certains des mêmes avantages que ceux que l'on donne à individu, Friedman estime que le concept de responsabilité ne concerne que les individus. Autrement dit, seuls les gestionnaires ont, pour lui, une responsabilité dans une entreprise.

Friedman fait partie de ceux qui refuse l'idée que les entreprises s'assignent elles-mêmes de nouvelles responsabilités. Il estime plutôt que la seule responsabilité des entreprises, et donc de leurs gestionnaires, est : « de diriger l'entreprise en fonction des préférences de leurs employeurs, ce qui veut généralement dire de faire le plus d'argent possible tout en respectant les règles de base de la société, tant celles présentes dans la loi que dans les coutumes éthiques (Friedman, 1970, traduction libre) ». Cela est ce que l'on appelle la théorie des actionnaires.

La guerre froide a créé un environnement propice aux guerres d'idées liées à la recherche de

la meilleure organisation économique pour une société et ce contexte pousse Friedman à exposer ce qu'il juge être des failles fondamentales de l'idéologie communiste. Son article se veut être une mise en garde contre les promesses d'un système qui se prétende plus égalitaire, mais qui contribue davantage, à son avis, à un niveling collectif vers le bas. Bref, il juge que moins l'État impose de contraintes aux entreprises, plus ces dernières ont de chances d'entrer sainement en compétition et de créer de la richesse pour l'ensemble de la société.

Parmi les différents débats présents en philosophie politique, la question de la recherche d'équilibre entre la place que l'on devrait accorder à la valeur de la liberté et celle de l'égalité est souvent traitée par les penseurs libéraux. Vous verrez dans la prochaine section les raisons expliquant pourquoi Friedman prône davantage une forme assez forte de libéralisme que d'égalitarisme.

1.4 Milton Friedman et le libéralisme politique

Afin de bien comprendre la vision de Friedman de la théorie des actionnaires, il est nécessaire de s'interroger sur ce qu'il estimait être la valeur la plus importante à protéger dans une société, c'est-à-dire, la liberté. Friedman se considère comme un libéral et la vision du libéralisme qu'il propose est de mettre la défense des libertés individuelles en priorité à respecter en société de façon à maximiser les chances de promouvoir le bien-être et l'égalité de tous (Friedman, 1962 :13).

La théorie des actionnaires tire plusieurs de ses fondements idéologiques de certaines des recherches d'Adam Smith. Souvent cité souvent comme un des pères de l'économie moderne, Adam Smith est connu chez les économistes principalement pour sa métaphore de la main invisible. La main invisible serait l'élément du marché qui viendrait équilibrer à long terme les échanges économiques des individus pour le plus grand bénéfice de la population : « En poursuivant son propre intérêt, l'individu travaille souvent dans l'intérêt de la société de manière plus efficace que lorsqu'il tente délibérément de le faire (Smith, 1776:400, traduction libre) ». Ce pouvoir régulateur du marché est une des prémisses de la

TA, d'où la raison pour laquelle certains pensent que l'entreprise serait plus utile à la société en se préoccupant uniquement de générer des profits : « Maximiser les profits est une fin du point de vue privé; c'est un moyen du point de vue social (Friedman et coll., 2005, traduction libre) ». Pour Friedman il n'y a pas de meilleur moyen pour créer de la richesse pour une société qu'en laissant les entreprises chercher à maximiser leurs profits. Ainsi, forcer les entreprises à atteindre tout autre objectif au nom du bien commun, comme on pouvait le constater dans certains pays communistes, est une aberration pour l'économiste.

À travers le temps, les États communistes ont fait le choix de nationaliser à divers degrés les moyens de production de façon à ce que la population puisse profiter de manière équitable des richesses créées dans les différentes industries. En pleine guerre froide, cette idée gagne de l'influence chez les penseurs libéraux et cela inquiète grandement Friedman :

The nineteenth-century liberal regarded an extension of freedom as the most effective way to promote welfare and equality: the twentieth-century liberal regards welfare and equality as either prerequisites of or alternatives to freedom. In the name of welfare and equality, the twentieth-century liberal has come to favor a revival of the very policies of state intervention and paternalism against which classical liberalism fought (Friedman, 1962 :13).

Friedman comprend l'attrait de l'idée de centraliser davantage le pouvoir au sein du gouvernement. À titre d'exemple, en uniformisant certaines fonctions ou procédures au sein d'une organisation, il est possible de générer des économies d'échelle et ainsi produire davantage à moindres coûts pour tous (Friedman, 1962 :12). Effectivement, si nous décidions collectivement de nous habiller tous de la même façon, on pourrait parvenir à éviter un gaspillage de ressources que ce soit en termes de maximisation de l'utilisation du capital, d'absence de publicité, de facilité de distribution, etc. Ceci dit, pour Friedman une telle concentration du pouvoir au sein du gouvernement représente non seulement une menace du point de vue de l'autonomie individuelle, mais à long terme cette uniformisation aura tendance à brimer l'innovation et ainsi ralentir le développement de l'ensemble de la société.

Il faut comprendre que pour cet économiste, toute forme de concentration démesurée de pouvoir, que ce soit au sein des entreprises ou du gouvernement, finit inévitablement par représenter une menace pour les libertés individuelles. Lorsqu'il y a absence de compétition, l'entreprise détient un monopole qui lui permet d'imposer le prix qui lui

convient sur le marché, sans avoir peur de perdre des clients au profit des entreprises adverses. Friedman appréhende principalement les interventions étatiques dans le marché parce qu'elles ont, selon lui, tendance à favoriser l'émergence d'entreprises de tailles démesurées : « Les entreprises représentent une menace réelle pour la liberté parce qu'elles peuvent devenir si grandes et si importantes qu'elles finissent par être capables de contrôler les gouvernements (Friedman, 2007 :1) ». À son avis, certaines réglementations ont à l'occasion, tendance à favoriser des intérêts privés. Ce qui est mauvais pour la société c'est que ces mêmes intérêts mobilisent parfois d'importantes ressources afin de faire pression sur les gouvernements. Ces pressions poussent occasionnellement les gouvernements à maintenir un statu quo plutôt que d'apporter des changements aux réglementations qui favoriseraient l'intérêt de la population. Je traiterai à nouveau de cette problématique dans la section portant sur l'entreprise et la politique.

Malgré la méfiance de Friedman envers l'État, il ne faudrait pas conclure qu'il est un libertarien radical ou un anarcho-capitaliste (Friedman et coll., 2005). Après tout, il reconnaît le rôle fondamental que les institutions publiques peuvent jouer afin de défendre nos libertés individuelles:

Freedom is a rare and delicate plant. Our minds tell us and history confirms, that the great threat to freedom is the concentration of power. Government is necessary to preserve our freedom, it is an instrument through which we can exercise our freedom; yet by concentrating power in political hands, it is also a threat to freedom (Friedman, 1962:10).

Il expose ainsi l'idée selon laquelle il est inévitable de recourir à la création de gouvernements, mais que les pouvoirs de ces derniers doivent être limités au strict minimum afin d'assurer la cohésion sociale : « La liberté ne peut être absolue. Nous vivons dans une société interdépendante. Certaines restrictions sur notre liberté sont nécessaires pour en éviter d'autres encore pires (Friedman, Friedman 1980 :61) ».

En somme, pour Friedman la meilleure façon d'assurer une égalité entre les individus est que la protection de nos libertés individuelles soit la principale préoccupation de l'État. Dans la prochaine section, je traiterai des craintes de Friedman par rapport aux relations entre l'entreprise et la politique.

1.5 L'entreprise et la politique

Milton Friedman se méfie de l'idée d'imposer de plus grandes responsabilités sociales aux entreprises. Cette méfiance vient du fait qu'il estime que lorsqu'un gestionnaire impose à son entreprise de financer des activités non profitables, ce gestionnaire se comporte en politicien non élu par la société (Friedman, 1970). Friedman juge que les promoteurs de la RSE tendent à développer les problèmes contenus dans les mécanismes politiques au sein des entreprises en étendant trop largement le mandat des gestionnaires:

The characteristic feature of action through political channels is that it tends to require or enforce substantial conformity. The great advantage of the market, on the other hand, is that it permits wide diversity. It is, in political terms, a system of proportional representation. Each man can vote, as it were, for the color of tie he wants and get it; he does not have to see what color the majority wants and then, if he is in the minority, submit (Friedman, 1962:23).

Dans ce passage, Friedman défend à la fois le pluralisme, mais il s'exprime également sur le problème de conformité qu'implique parfois le pouvoir tyrannique de la majorité dans un système démocratique. Une des raisons expliquant son désir de vivre avec un gouvernement de taille minimale est qu'à son avis, plus on limite les éléments sur lesquels les politiciens peuvent influencer la société, moins les chances sont grandes pour que la majorité de la population impose sa façon de vivre aux minorités.

Avec l'avènement du capitalisme managérial, la politique a pris une place considérable au sein des entreprises et on constate de plus en plus à quel point il existe une distance entre les décisions prises par les gestionnaires et la volonté des actionnaires minoritaires :

The growth of corporations, the dispersion of shareholders, the manifest impossibility for the vast majority of shareholders to attend meetings, have made the right to vote, in reality a right to delegate the voting power to someone else and the proxy is almost invariably a dummy chosen either by the management, by the "control," or by a committee seeking to assume control. The proxy machinery has thus become one of the principal instruments not by which a stockholder exercises power over the management of the enterprise, but by which his power is separated from him (Berle et Means, 1932:139).

Contrairement à un système démocratique où chaque électeur a un droit de vote, dans une entreprise, chaque individu possède autant de droits de vote qu'il possède de titres lui permettant de voter. Par contre, tout comme dans un système démocratique, les actionnaires minoritaires d'une compagnie peuvent faire des propositions lors des assemblées générales, mais ils doivent se soumettre aux décisions de la majorité ou vendre leurs actions s'ils sont insatisfaits des résultats du vote. On peut donc admettre que les actionnaires minoritaires ne

sont pas immunisés contre le pouvoir de la majorité, d'où la raison pour laquelle les gestionnaires ne devraient viser qu'un seul objectif pour Friedman, c'est-à-dire le profit.

Jusqu'ici, j'ai parlé de politique au sein de l'entreprise, mais l'entreprise peut également agir en tant qu'acteur politique. Cette action politique peut prendre la forme de ce qu'on appelle du démarchage politique ou lobbying auprès des élus du gouvernement ce qui permet aux entreprises de s'immiscer dans des débats de société. Friedman soutenait qu'il était légitime pour une entreprise de tout faire ce qui était en son pouvoir pour générer de plus grands profits dans la mesure où cela se faisait dans le respect des lois. Cela impliquait le choix de former des groupes de pression afin d'influencer les différentes instances publiques détenant un pouvoir de régulation. Comme le fait remarquer Joseph Heath, une telle position présente toutefois un problème de taille : «Un des éléments les plus troublants concernant la façon dont se comportent les entreprises dans la sphère publique est qu'elles font systématiquement du lobbyisme contre des régulations qui sont conçues pour corriger les imperfections du marché (Heath, 2007, traduction libre) ». Friedman aurait donné raison à Heath en ce sens que l'économiste jugeait qu'il était de la responsabilité des gouvernements de demeurer indociles face aux différentes requêtes des lobbys. Friedman affirme que plus le pouvoir étatique est restreint, moins les revendications de ces groupes de pression risquent d'avoir un impact sur les marchés (Friedman, 1970).

Le problème avec le lobbyisme, c'est que l'entreprise X qui estime qu'il est injuste d'avoir recourt à un lobby pour obtenir des faveurs de la part d'un gouvernement se prive d'un potentiel avantage par rapport à la compétition. D'un autre côté, le compétiteur de l'entreprise X peut juger qu'il n'y a pas d'injustice dans le démarchage politique et décider de profiter de cette situation qu'il considère être une occasion d'affaires. L'entreprise X fait ainsi face à un dilemme du prisonnier. Le dilemme du prisonnier est un concept utilisé en théorie des jeux pour décrire une situation où deux acteurs font face à deux choix, coopérer ou faire déflection. Ces acteurs auraient intérêt à coopérer, mais comme ils ne disposent pas toujours d'une information adéquate par rapport aux actions de leur concurrent et qu'ils ne leur font pas confiance, l'option privilégiée est souvent la déflection par peur que l'adversaire triche alors qu'il s'était engagé à coopérer. Lorsqu'une entreprise décide de ne

pas coopérer, elle fait perdre quelque chose à l'autre entreprise et si les deux prennent la décision de ne pas coopérer, elles sont toutes deux perdantes par rapport à une situation où elles auraient toutes deux décidé de coopérer. Voici un tableau qui résume cette situation :

		Tableau 1	
		Matrice de répartition des gains et des pertes dans un dilemme du prisonnier	
		Coopération	Défection
Coopération	Gagnant - Gagnant	Perd plus - Gagne plus	Acteur 1
Défection	Gagne plus - Perd plus	Perdant - Perdant	Acteur 2

La société dans son ensemble serait gagnante si les entreprises décidaient toutes de coopérer et de ne pas solliciter l'aide gouvernementale pour obtenir des priviléges, mais l'intérêt individuel tend souvent à primer: «Alors que la coopération est conçue pour créer des situations gagnant gagnant, la structure de compétition forme des situations gagnant-perdant. En outre, la structure de compétition est conçue pour induire l'ensemble des concurrents à faire défection plutôt qu'à coopérer (Heath, 2007) ».

Un des avantages créés par une telle coopération provient du fait que les ressources des entreprises ne sont plus gaspillées pour faire du démarchage politique, mais sont plutôt investies de la façon dont les gestionnaires jugent qu'elles maximisent les objectifs de l'entreprise. Ce que le Tableau 1 démontre, c'est que lorsque l'entreprise X décide de coopérer en cessant d'investir en lobbying alors que les autres compagnies ne s'imposent pas de telles contraintes, l'entreprise X se trouve à être la grande perdante. De la même manière, si toutes les entreprises s'entendent pour cesser leurs pressions politiques, mais que l'entreprise X décide de ne pas coopérer, elle va être la grande gagnante jusqu'à ce que les autres constatent que l'entreprise X est opportuniste. Il est nécessaire de faire état du dilemme du prisonnier puisqu'il permet de souligner les problèmes d'action collective qui rendent la coopération, entre les différents acteurs, difficile en raison des problèmes d'informations.

On parle de problèmes d'actions collectives lorsque des individus qui habitent dans une même société refusent de collaborer afin de restreindre leurs activités personnelles même si cela contribuait au plus grand bénéfice de tous les habitants. Le transport en commun est un bon exemple pour visualiser les implications de ce problème. Si tous les travailleurs d'une ville décidaient de se rendre à leur bureau en voiture le matin, cela créerait de la congestion routière. Par contre, lorsqu'une ville décide d'implanter un système qui empêche les propriétaires d'une voiture de la prendre certains jours précis de la semaine, cela les poussent à utiliser les transports en commun ou faire du covoiturage. Cette loi impose une forme de coopération aux travailleurs, mais lorsque ce système est bien implanté et que le système de transport collectif répond bien aux besoins des travailleurs, ils sont tous en mesure d'effectuer leurs déplacements plus efficacement.

Pour résumer le dilemme du prisonnier, on peut dire que la tendance naturelle d'une personne est de prendre la décision la moins risquée qui lui procure le plus grand bénéfice. Lorsque les différents acteurs d'un groupe s'entêtent à ne pas coopérer, cela laisse souvent place à une forme de gaspillage de ressources. Ce gaspillage est une des raisons pour lesquelles on traite ici de l'importance de la place de la moralité dans les échanges économiques : «Une des fonctions primaires de la moralité (et plus généralement des institutions sociales) a toujours été d'imposer des contraintes qui empêchent les individus de tomber dans ce type de comportements socialement autodestructeurs (Heath, 2006b) ». Dans le troisième chapitre, je présenterai la façon que Heath préconise pour permettre aux entreprises de se sortir du dilemme du prisonnier.

Dans la prochaine section, il sera question d'un exemple d'activité que Friedman juge non profitable tant pour une entreprise que pour la société.

1.6 La RSE et la philanthropie

Friedman considère la philanthropie comme un bon exemple de ce qu'un gestionnaire ne devrait pas faire à titre de responsable des intérêts des actionnaires :

But what reason is there to suppose that the stream of profit distributed in this way would do more good for society than investing that stream of profit in the enterprise itself or paying it out

as dividends and letting the stockholders dispose of it? (Friedman et coll., 2005)

Pour comprendre la raison pour laquelle Friedman doute autant de l'utilité sociale de la philanthropie financée par les entreprises, il faut savoir qu'on associe parfois sa pensée à la théorie du ruissellement économique (trickle-down economics). Cette théorie veut que le développement du produit national brut (PNB) d'une société finisse inévitablement par bénéficier à l'ensemble de ses membres (Arndt, 1983). Ainsi, il serait justifié de taxer le moins possible les entreprises et les actionnaires puisque leurs investissements ou choix de consommations finiront inévitablement par créer une activité économique qui bénéficiera aux couches inférieures de la société. Dans le même esprit, cette théorie postule que trop taxer les riches a pour effet de les inciter à travailler moins fort puisqu'ils récoltent proportionnellement moins de bénéfices pour chaque heure supplémentaire investie au travail.

Sans affirmer que l'augmentation de la richesse des mieux nantis ne bénéficie pas aux pauvres, des analyses économiques tendent néanmoins à démontrer que l'allocation des ressources n'est pas optimale sans l'intervention des gouvernements (Andrews et coll., 2009; Aghion et Bolton, 1997). À la lumière de ces débats, on peut à tout le moins affirmer que la croissance économique des différentes sociétés ne profite pas à toutes les classes sociales de la même façon (Arndt, 1983). Est-ce que les entreprises devraient participer davantage à la réduction des inégalités en redistribuant une partie de leur richesse par l'entremise de la philanthropie? Pour Friedman la réponse est simple.

Selon cet économiste, la philanthropie n'est qu'une forme dérivée de taxation (Friedman, 1970). Non seulement cela a l'effet d'imposer une charge supplémentaire aux actionnaires, mais une telle décision risque d'affaiblir une entreprise par rapport à ses compétiteurs qui n'en feraient pas autant. Il n'est pas contre la philanthropie à proprement parler, mais il estime que taxer les entreprises est le rôle du gouvernement agissant selon la volonté des citoyens. Ce qui est préférable selon Friedman, c'est que les actionnaires désirant donner une partie de leur richesse pour de bonnes œuvres le fassent à titre individuel. Autrement dit, ce n'est pas aux gestionnaires des compagnies de décider, au nom des actionnaires, que leur entreprise doit avoir une responsabilité sociale. Ceci dit, l'économiste estime que même

si les actionnaires décidaient majoritairement qu'ils voulaient donner à des œuvres de charité, cela ne serait pas davantage justifié. Pour qu'une telle décision soit un peu plus acceptable à ses yeux, elle devrait être unanime et une véritable unanimité ne se présente généralement que dans le cas d'une entreprise à propriétaire unique.

Le questionnement de Friedman, en ce qui concerne l'efficacité des entreprises à soutenir des causes sociales et à promouvoir l'intérêt des parties prenantes, mérite d'être approfondi. On peut convenir avec lui que, dans certains cas, ce qu'on pourrait appeler philanthropie corporative semble davantage servir à bien faire paraître une entreprise et à donner bonne conscience aux propriétaires plutôt qu'à trouver une solution pour régler une problématique sociale. La philanthropie corporative peut malheureusement jeter un voile sur les pratiques douteuses d'une entreprise et cela représente une menace pour le bon fonctionnement du marché puisque l'information qui y circule devient biaisée (Friedman, 1970). On ne peut en vouloir aux grandes entreprises de vouloir épouser des causes sociales, mais Friedman insiste pour dire que la responsabilité des gestionnaires est avant tout de générer des profits pour les actionnaires.

Ceci dit, si on se met dans la tête des gestionnaires qui aimeraient bien candidement que l'organisation pour laquelle ils travaillent en fasse plus pour la société que leurs concurrents et qu'ils jugent être plus aptes que l'État pour administrer certains des surplus de l'entreprise, est-il toujours justifié de dire qu'ils n'ont pas à se préoccuper de questions portant sur la responsabilité sociale de leur entreprise? La réponse de Friedman à cette question est que les gestionnaires ne devraient pas dépenser l'argent des actionnaires pour une question de responsabilité sociale si cela ne contribue pas au succès financier de l'entreprise (2007). Autrement dit, la seule possibilité de prendre des décisions socialement responsables pour un gestionnaire serait que de telles décisions aient un impact positif sur les résultats financiers de l'entreprise. Suivant ce raisonnement, un gestionnaire pourrait, à titre d'exemple, aller au delà des normes environnementales en investissant dans la recherche d'un processus permettant de réduire la pollution produite, à condition qu'une telle décision génère des bénéfices pour l'entreprise dans le futur. L'élément que Friedman chercherait à mettre en évidence dans un tel exemple serait qu'on ne devrait pas parler de

responsabilité sociale de réduire la pollution puisque c'est le rôle du gestionnaire que de prendre de telles décisions parce que cela est rentable.

En résumé, Friedman juge qu'en laissant la liberté aux actionnaires de décider eux-mêmes de la façon dont ils gèrent les surplus générés par les gestionnaires, l'ensemble de la société se porte mieux. La raison pour laquelle les actionnaires confient la gestion de leur compagnie à des administrateurs est qu'ils jugent que ces derniers possèdent l'expertise nécessaire pour maximiser les bénéfices de leur organisation. Selon l'intuition de la TA, lorsque les gestionnaires prennent leurs décisions en fonction des intérêts de l'ensemble de la société, ils finissent par rendre leurs employeurs insatisfaits et cela pousse ces derniers à investir leur argent ailleurs ou à engager de nouveaux administrateurs. Dans la prochaine section, il sera question d'un exemple pratique qui permet de mettre en perspective la TA.

1.7 Le cas BP

Un exemple concret pour symboliser la problématique que représente le fait d'axer le travail des gestionnaires sur la maximisation du profit est celui de la pétrolière *British Petroleum Exploration and Production Inc.* (BP) et de l'accident qui est survenu au puits Macondo dans le golfe du Mexique le 20 avril 2010. Suite à cette catastrophe, la multinationale a créé une enquête afin de déterminer les causes à l'origine : de la mort de 11 travailleurs, du déversement de plusieurs millions de barils de pétrole dans la mer et des dommages causés à l'habitat naturel d'un grand nombre espèces vivantes (Wood, 2010). Voici la conclusion présentée par BP à l'époque :

The BP investigation concluded that no single cause was responsible for the accident. The investigation instead found that a complex, interlinked series of mechanical failures, human judgment, engineering design, operational implementation and team interface failures, involving several companies including BP, contributed to the accident (BP Global, 2010).

L'enquête menée par BP démontre que plusieurs facteurs sont à l'origine de l'accident et que les sous-traitants Halliburton et Transocean ont également une part de responsabilité, mais en aucun temps elle ne mentionne le fait que certaines de leurs décisions ont augmenté le risque d'accident.

Le forage en haute mer est une activité très risquée. Par l'entremise de la *Minerals Management Services* (MMS), une agence chargée de faire respecter la réglementation étatique, le gouvernement américain encadre les activités des grandes pétrolières aux États-Unis. Suite au désastre, on a mis en place une commission d'enquête publique dont certaines conclusions tendaient à condamner l'agence gouvernementale pour son laxisme. Plus spécifiquement, la commission a mis en lumière le fait que l'expertise de cette agence ne semblait pas adaptée aux nouvelles technologies de forage en haute mer (Graham et coll., 2011). De plus, à titre de causes de l'accident, on cite à plusieurs reprises la mauvaise gestion et le manque de communication entre BP, ses contractants et les autorités gouvernementales. À cette époque, les recherches ne permettaient pas de démontrer hors de tout doute que BP savait qu'elle augmentait les risques d'accident en adoptant des opérations alternatives moins coûteuses, mais on suggérait néanmoins que ces risques n'étaient pas nécessaires :

Corporations understandably encourage cost-saving and efficiency. But given the dangers of deep water drilling, companies involved must have in place strict policies requiring rigorous analysis and proof that less-costly alternatives are in fact equally safe. If BP had any such policies in place, it does not appear that its Macondo team adhered to them. Unless companies create and enforce such policies, there is simply too great a risk that financial pressures will systematically bias decision making in favor of time and costs savings. It is also critical that companies implement and maintain a pervasive top-down safety culture that reward employees and contractors who take action when there is a safety concern even though such action costs the company time and money (Graham et coll., 2011 :126).

Dans une entreprise comme BP, plus les gestionnaires prennent des risques, plus ils ont la possibilité de générer de plus grands profits pour leur entreprise, à condition qu'aucun accident ne survienne. Cette philosophie a pourtant a coûté cher à BP non seulement en frais de dédommagement environnemental, mais également du point de vue de leur image publique. Les actionnaires ont payé et paieront à grands frais cette mauvaise gestion à laquelle ils n'auraient probablement pas adhéré s'ils avaient été aux faits de l'ampleur des risques encourus.

Pour se référer à la vision de la TA pour Friedman, il est important de spécifier qu'il n'encourage pas explicitement la prise de risques inutiles. Ce qui accroche toutefois dans cette théorie, c'est qu'en postulant que l'objectif prioritaire des actionnaires est d'augmenter les profits, on peut croire que les gestionnaires sont davantage incités à prendre des risques que lorsque la priorité des actionnaires est avant tout, à titre d'exemple, la sécurité de leurs

employés. Une question pertinente à se poser dans un tel contexte est à savoir si les actionnaires auraient laissé les gestionnaires agir de la même manière si ces premiers avaient habité sur les berges du golfe du Mexique? Il est probable que non. Ils auraient plausiblement demandé que les risques d'accident soient clairement spécifiés, qu'il y ait une procédure qui incite les gestionnaires à prendre les décisions qui visent avant tout la protection des individus et de l'environnement, etc. Si les actionnaires avaient été informés du niveau de risque que ce projet représentait, ils auraient peut-être même reconstruit le projet si les coûts nécessaires à l'élaboration d'un système hautement sécurisé avaient été supérieurs aux prévisions de profits futurs de l'exploitation de cette plate-forme pétrolière.

Après avoir refusé de reconnaître sa responsabilité durant plusieurs mois, BP a finalement plaidé coupable dans son procès pénal aux trois chefs d'accusation suivants : homicide involontaire ayant causé la mort de 11 personnes, crime contre l'environnement et obstruction au travail du Congrès américain (Holder, 2012). Comme le suggérait la commission d'enquête publique, l'assistant au procureur général confirme que la maximisation des profits ne doit pas être le seul critère pris en compte lors de la prise de décision des gestionnaires : «L'explosion de la plate-forme a été un désastre résultant d'une culture privilégiant le profit au détriment de la prudence (Holder, 2012) ». En reconnaissant sa culpabilité, BP a consenti à payer la plus grande amende de l'histoire des États-Unis. Ce que l'on constate dans cet accident, c'est que ce ne sont pas les mesures de contrôles visant à assurer la sécurité des opérations internes de l'entreprise qui ont été défaillantes, mais bien le comportement de deux gestionnaires seniors qui ont fait fi des signaux d'alarme qu'ils ont reçus. Afin de faire de ce désastre un exemple à ne pas suivre, le gouvernement a décidé d'aller au-delà du voile corporatif pour inculper personnellement ces gestionnaires qui ont fait preuve de négligences professionnelles et criminelles. Ces accusés sont passibles de peines d'emprisonnement allant jusqu'à 10 ans de prison, leurs procès seront entendus plus tard en 2014 (Goldberg, 2014).

Au-delà de l'imprudence dont ont fait preuve ces deux accusés, ce qui peut choquer davantage la société est le fait qu'ils ont menti à propos de l'ampleur du désastre :

The oil spill was catastrophic for the environment, but by hiding its severity BP also harmed

another constituency – its own shareholders and the investing public who are entitled to transparency, accuracy and completeness of company information, particularly in times of crisis, Good corporate citizenship and responsible crisis management means that a company can't hide critical information simply because it fears the backlash (Holder, 2012).

Malgré les reproches que l'on peut faire à la vision de la RSE de Milton Friedman, on ne peut dire que la TA aurait avalisé les décisions prises par ces dirigeants. Le problème dans le cas BP, n'est peut-être pas tant le fait que les gestionnaires aient cherché à maximiser les intérêts de l'entreprise, mais davantage le fait qu'ils aient pensé qu'il était plus rentable pour leur entreprise de prendre ce qu'ils jugeaient probablement être un risque tolérable par rapport aux profits potentiels. On se rappelle que bien que la maximisation des profits soit une fin en soi, pour les tenants de cette théorie, il n'en demeure pas moins que le respect de la loi est un élément essentiel à respecter. D'ailleurs, Friedman aurait été le premier à dénoncer le comportement des gestionnaires de BP au même titre qu'il n'a pas hésité à condamner les décisions prises par les dirigeants des grandes compagnies dans le scandale relié à l'industrie du Tabac aux États-Unis (Friedman, 2007).

Dans ce dernier cas, Friedman explique que bien que pour lui une entreprise ne soit pas sujette aux questions de moralité propre à l'individu, il n'en demeure pas moins que les gens qui la dirigent ont des responsabilités. À ses yeux, ces dirigeants fautifs auraient dû transmettre au public toute l'information dont ils disposaient concernant les impacts négatifs de la cigarette sur la santé. On peut reprocher à Friedman de ne pas être assez exigeant envers les entreprises, mais un incident comme celui causé en partie par BP, une entreprise qui se considère être une entreprise socialement responsable (BP Global, 2013), tend dans un certain sens à lui donner raison. Raison dans le sens où cette entreprise aurait été plus utile à la société si elle avait pris les moyens nécessaires pour que ses dirigeants cherchent en tout temps à respecter la loi plutôt que de dépenser de l'énergie à faire de la publicité à propos de leurs soi-disant efforts pour soutenir l'environnement.

À quoi bon parler d'une responsabilité sociale des entreprises plus large lorsqu'on constate que les fondements de base, tels que le respect des lois, ne sont pas respectés par les gestionnaires? Comme je l'ai présentée, la réponse de Friedman à cette question est que si on demandait uniquement aux gestionnaires de respecter la loi tout en cherchant à

maximiser les profits, les gestionnaires auraient moins d'excuses à présenter pour justifier leurs mauvais rendements et il serait plus facile d'évaluer la qualité de leur travail pour les propriétaires. La question la plus importante que soulève le cas BP est, à mon avis, la suivante : « Jusqu'où un gestionnaire devrait aller dans la promotion des intérêts du principal, et dans quelles situations devrait-il commencer à accorder de l'attention aux intérêts de ceux qui sont affectés par ses décisions ? (Heath, 2006a) ». Le principal étant ici le ou les propriétaires, je reviendrai sur cette question au 2^e chapitre.

Jusqu'ici, nous avons principalement postulé que si les entreprises avaient une responsabilité sociale, ce serait aux gestionnaires de la mettre de l'avant. Friedman quant à lui estime que ce sont davantage les citoyens qui ont le pouvoir d'amener les entreprises à agir de manière socialement responsable et c'est à travers leurs choix de consommation individuels qu'ils devraient le faire.

1.8 Responsabilité du consommateur

La théorie des actionnaires parle des responsabilités des gestionnaires, mais il est également nécessaire de comprendre le rôle des consommateurs pour bien saisir les fondements de cette théorie. Il est possible que les gestionnaires soient motivés par l'idée d'agir de manière plus socialement responsable, mais ce qui les amène le plus souvent à poser des gestes en ce sens provient d'une demande forte de la part des consommateurs. Cette demande existe chez plusieurs consommateurs, mais les comportements d'achats de ces derniers sont très sensibles au prix de vente des produits et services, en particulier lorsqu'un grand nombre de substituts sont offerts sur le marché (forte élasticité de l'offre). Ainsi la compagnie qui décide d'innover en substituant un intrant polluant par un moins polluant, mais plus dispendieux, court le risque que le consommateur ne soit pas prêt à payer davantage pour ce bénéfice créé pour les partisans d'un environnement plus sain. La compagnie peut faire une étude de marché pour évaluer dans quelle proportion ses clients seraient prêts à débourser davantage pour ce type de bien, mais cette information est difficile à obtenir et rien ne garantit que l'étude corresponde à la réalité de la demande.

Du côté du consommateur, un des problèmes d'information correspond à l'incertitude à savoir si le nouveau produit améliore réellement son bilan environnemental par rapport au précédent produit offert jusqu'à maintenant sur le marché. Si le consommateur estime que le coût supplémentaire payé est trop élevé par rapport au bénéfice environnemental créé, il n'achètera pas le produit. Le producteur doit donc minimiser ce type de risque avant de lancer un nouveau produit afin de ne pas se placer en situation de faiblesse face à ses compétiteurs qui n'auraient pas fait le même choix.

Pour illustrer le dilemme du prisonnier auquel font face les consommateurs, prenons l'exemple du détergent à lessive. Dans le passé, le phosphate était utilisé dans la composition des détergents et on a constaté que lorsque ce composé était présent en trop grandes quantités dans les eaux usées, il avait tendance à favoriser l'apparition d'algues vertes. Les premiers utilisateurs de détergent sans phosphate payaient plus cher pour un tel produit que pour un détergent avec phosphate ce qui permettait de rentabiliser les dépenses en recherches du producteur. Les individus qui achetaient ces produits créaient un bénéfice pour l'ensemble de leur communauté sans que tous les concitoyens aient à en payer le prix, cela est ce qu'on appelle une externalité positive. Dans un tel contexte, un individu gagne à ce que tout le monde achète du détergent sans phosphate à l'exception de lui-même puisqu'il bénéficie de la réduction du phosphate dans les eaux usées sans avoir à en payer le prix. En faisant preuve d'opportunisme, cet individu est ce qu'on appelle en économie, un resquilleur. Par opposition, si une seule personne décide d'acheter ce produit moins polluant, le bénéfice environnemental de son effort individuel sera quasi inexistant alors il a intérêt à ce que d'autres consomment ce même produit. Cette situation représente un problème d'action collective. Lorsqu'une grande quantité de consommateurs décide d'acheter cette lessive moins polluante, la compagnie crée des économies d'échelle qui lui permettent de baisser son prix de vente par unité et peut éventuellement cesser la production de son alternative plus polluante si cette dernière ne devient plus profitable.

Lorsque les entreprises ne sont pas capables d'inciter les consommateurs à changer leurs habitudes et à acheter leurs nouveaux produits meilleurs pour l'environnement, elles ont parfois recours au démarchage politique. En effet, une entreprise peut tirer avantage à faire

pression sur le gouvernement afin que ce dernier adopte une réglementation plus stricte par rapport à l'émission de certains polluants qui ne sont plus présents dans le produit amélioré. L'innovation technologique peut ainsi permettre à l'entreprise de développer un avantage compétitif jusqu'à ce que ses compétiteurs développent une technologie similaire. Comme je l'ai exposé plus haut, le lobbying n'est toutefois pas souhaitable selon la vision de Friedman puisque cela pousse le gouvernement à imposer certains choix aux individus qui sont contraires à leurs préférences individuelles et vient ainsi altérer les mécanismes du marché.

Pour Friedman, le marché s'occupe de responsabiliser les entreprises. En d'autres mots, il pense qu'il n'est pas nécessaire d'avoir recours à l'intervention étatique pour s'assurer que les entreprises adoptent des comportements plus responsables si les consommateurs n'en font pas la demande à travers leurs choix individuels. Le point que Friedman cherche à mettre en relief est que dans un contexte de concurrence, les biens sont substituables ce qui veut dire que si l'on n'est pas en accord avec la façon dont une entreprise se comporte, on peut très bien s'accommoder d'un substitut vendu par un compétiteur à un prix comparable. Si l'entreprise est à l'écoute de ses clients, elle cherchera à combler leurs besoins et c'est de cette façon qu'elle parviendra à réaliser des profits.

Comme le remarque le politologue David J. Vogel, tant et aussi longtemps qu'il y aura une masse suffisante de consommateurs qui chercheront à payer le moins cher possible pour leurs biens, il y aura des gestionnaires qui chercheront à satisfaire cette demande même si cela peut impliquer d'avoir à se fermer les yeux à l'occasion par rapport à certains comportements:

[...] Western firms do not believe consumers would actually be willing to pay more for more responsibly manufactured products, especially if comparable goods are readily available. And their skepticism is well founded. In a few instances, consumers have reduced, or have made credible threats to reduce, their purchases of goods produced by companies with irresponsible labor practices. But with the notable exception of the U.S. College logo apparel market, which is relatively small, there is little evidence that consumers are willing to increase their purchases from firms with more responsible labor practices, let alone pay more for their products. This in turn limits the additional resources firms can devote improving labor standards in their suppliers (Vogel, 2005).

Si un grand nombre de consommateurs achetaient uniquement des produits vendus chez des entreprises pouvant prouver qu'elles font des efforts substantiels sur le plan social, cela enverrait un message clair aux compagnies récalcitrantes, mais ce n'est pas toujours aussi simple. Cela peut prendre un certain temps avant que les consommateurs décident de changer leurs habitudes.

Comme je le mentionnais à l'aide du dilemme du prisonnier, le consommateur pris individuellement a tendance à opter pour le choix qui est le moins risqué, mais qui est également le moins avantageux du point de vue collectif. Alors pour répondre au questionnement de Friedman à savoir pourquoi l'État prend des décisions opposées aux choix individuels des consommateurs, nous pouvons dire que les citoyens peuvent parfois préférer limiter collectivement leurs libertés individuelles dans le but d'atteindre une situation de gagnant gagnant pour se sortir de la situation de perdant perdant présente dans un marché non réglementé.

Milton Friedman s'est toujours porté à la défense des vertus du marché, mais son apologie ne semble pas rendre justice au rôle que l'État joue dans le bon fonctionnement des échanges entre les individus. Nous nous sommes dotés d'organisations politiques afin de favoriser la mise en place de programmes qui répondent aux intérêts collectifs. Ce que Friedman semble oublier, c'est que l'intervention gouvernementale peut être faite dans le but de répondre à une demande provenant d'une majorité de citoyens qui sont prêts à changer leurs comportements à condition que leurs concitoyens se prêtent à ce jeu. Un individu qui souhaite améliorer le sort de sa collectivité ne peut pas y arriver seul. Pour minimiser les chances qu'un trop grand nombre d'individus décide de profiter de ce changement sans contribuer à leur juste part, les citoyens voulant que les choses changent feront pression sur le gouvernement pour qu'il réponde à ce besoin. Ainsi toute la population sera obligée de se conformer à une nouvelle norme votée en assemblée.

Le trop grand pouvoir coercitif de l'État est précisément l'élément qui inquiète Friedman qui juge que la démocratie débouche trop souvent sur une forme de tyrannie de la majorité. Ce dernier considère qu'en démocratie, on a tendance à brimer les intérêts des groupes

minoritaires de la société. Pour Friedman, l'État n'est bon que pour gérer les éléments faisant consensus. Sans trop vouloir entrer dans ce débat, il est vrai que la démocratie est loin d'être un système parfait, mais cela offre tout de même la possibilité à chaque citoyen de se faire entendre. Comme la consommation individuelle d'un bien peut avoir une incidence sur la qualité de l'environnement d'une société, principalement lorsque cette consommation est adoptée par un grand nombre de citoyens, il devient, à mon avis, légitime de débattre de ce problème dans les instances publiques. Il est fort probable que l'issue de ce débat ne conviendra pas à l'unanimité des gens qui se prononceront sur le sujet, mais le fait d'avoir à renoncer à certaines libertés est un des coûts reliés au fait de vivre en société.

Il y a un autre problème avec la position de Friedman. Lorsqu'un individu achète un gilet en basant sa décision uniquement en fonction du prix demandé, il n'exprime pas nécessairement qu'il est en faveur qu'une personne ait été exploitée pour le fabriquer, au sens où on l'entend dans les normes du travail aux États-Unis. Bien qu'il soit souhaitable que tous les consommateurs prennent le temps d'étudier les étiquettes de leurs produits avant d'en faire l'achat, on y décrit rarement les conditions dans lesquelles les produits ont été fabriqués. De plus, rares sont ceux qui ont le temps de faire une recherche approfondie à propos de l'historique de tous les produits qu'ils achètent. Une telle recherche est non seulement complexe, mais il est également possible que l'information disponible à ce propos ne soit qu'un simple reflet de la réalité et qu'elle tende à induire en erreur le consommateur.

Ce qu'il faut aussi noter, c'est qu'un grand nombre d'individus n'ont pas les moyens de consommer des biens produits dans des conditions respectant leurs valeurs. Une possibilité qui s'offre aux consommateurs, pour que les entreprises respectent leurs valeurs, est d'exprimer leurs préférences à travers un vote politique. À moins de circonstances exceptionnelles, pris individuellement, les choix de consommation d'un seul individu ne peuvent venir influencer les décisions d'une entreprise. Par contre, l'État peut prendre les dispositions nécessaires afin de s'assurer, à titre d'exemple, que les conditions de travail minimales à respecter par les entreprises correspondent à ce qu'une majorité de citoyens

juge nécessaire. En contrepartie du prix que les citoyens sont prêts à investir pour permettre à l'État d'assurer le respect d'une nouvelle norme, l'État offre une forme d'assurance aux citoyens que les produits fabriqués sur leur territoire ont été faits par des travailleurs œuvrant dans des conditions jugées minimalement acceptables par la population.

Les normes imposées par un État ne sont cependant pas parfaites et elles contribuent parfois à déplacer un problème lorsqu'elles ne sont pas accompagnées d'une stratégie globale. À titre d'exemple, si les normes du travail aux États-Unis sont telles qu'on interdit le travail dans des conditions X, c'est que cela est accepté par une majorité d'Américains et toute entreprise située sur ce territoire doit s'y conformer. Dès lors, comment justifier qu'un consommateur puisse se procurer aux États-Unis un gilet fabriqué par un individu travaillant dans ces mêmes conditions X à l'extérieur du pays alors que cela est jugé inacceptable selon les normes de travail des États-Unis? Bien que ces travailleurs étrangers acceptent ces conditions, ils le font probablement par nécessité plutôt que par préférence, au même titre qu'un travailleur américain dans le besoin accepterait ces conditions s'il n'avait pas la chance de trouver mieux. Tout comme le travailleur chinois démunie qui n'a pas le loisir de refuser un emploi, le consommateur américain vivant dans la pauvreté n'a pas les moyens d'exprimer réellement ses idées politiques à travers ses choix de consommation.

Dans un tel contexte, seul le gouvernement américain a le pouvoir d'empêcher l'importation de produits étrangers fabriqués par des travailleurs dans des conditions jugées collectivement inacceptables. Cependant, il est vrai qu'à son tour, la plus grande économie du monde peut faire face à un problème d'information par rapport aux produits qu'elle accepte d'importer. Pour remédier à ce problème, il serait possible de mettre en place un système de surveillance, mais cela aurait un coût important. L'énorme pouvoir d'achat des États-Unis pourrait pousser les pays étrangers à accepter que les Américains mettent en place un système d'audits supervisant les activités de toutes les usines qui exportent sur leur territoire. Il est indéniable que les consommateurs des États-Unis en paieraient la facture, mais cela ne serait pas en soi différent du choix qu'ils ont fait lorsqu'ils ont voté majoritairement pour l'implantation d'un système de normes minimales du travail sur leur

propre territoire.

En tolérant que les entreprises étrangères ne se soumettent pas aux règles minimales imposées aux entreprises qui œuvrent aux États-Unis, le gouvernement crée une défaillance dans le marché. Les compagnies étrangères disposent ainsi d'un avantage compétitif considérable par rapport aux compagnies américaines qui sont soumises à des normes plus strictes. Exposé différemment, le consommateur américain qui a voté en faveur de normes du travail minimales dans son pays vient réduire l'impact de son vote lorsqu'il achète des produits étrangers provenant d'une usine dont il ignore les conditions de travail.

En somme, il me semble que Milton Friedman a tort lorsqu'il juge que les intérêts du citoyen sont toujours mieux représentés à travers ses choix individuels de consommation que lorsque l'État impose des règles au marché à la demande d'une majorité de citoyens. J'estime que dans certains cas, il est préférable de laisser la majorité de citoyens décider de ce qu'elle estime être juste pour l'ensemble des citoyens dans le respect des droits individuels fondamentaux.

1.9 Conclusion

Les informations contenues dans ce chapitre m'ont permis de mettre la table en ce qui a trait à un ensemble de problématiques abordées dans le domaine de l'éthique des affaires. Vous avez vu que pour Milton Friedman, un marché efficient devrait être en mesure de répondre aux besoins des individus qui décident d'y participer. Pour cet économiste, moins l'État intervient dans le marché, meilleures sont les chances que les échanges entre les individus reflètent le mieux leurs préférences individuelles. Ce qu'il redoute principalement c'est que le gouvernement s'immisce dans la vie des gens et leur impose des comportements qui briment leurs libertés. Il est néanmoins important de rappeler que pour Friedman, les entreprises peuvent, comme le gouvernement, venir menacer la liberté des individus, en particulier lorsqu'on est en présence d'un monopole. Il faut aussi ajouter que l'économiste reconnaît le rôle fondamental que doit jouer le gouvernement afin d'assurer le respect des lois, la protection des droits de propriété et la sécurité de la population.

À la lumière des éléments présentés, on pourrait être tenté de conclure comme Friedman que la seule responsabilité sociale des entreprises devrait être : « de diriger l'entreprise en fonction des préférences de leurs employeurs, ce qui veut généralement dire de faire le plus d'argent possible tout en respectant les règles de base de la société, tant celles présentes dans la loi que dans les coutumes éthiques (Friedman, 1970, traduction libre) ». Après tout, selon son modèle, plus le marché est libre, plus la création de richesse collective est grande. Par contre, j'ai présenté que bien que le marché soit un outil indispensable pour une allocation efficiente des ressources, il n'est pas en mesure de répondre à toutes les préoccupations sociales des individus. On pourrait vouloir faire intervenir davantage l'État afin de mieux répondre aux besoins collectifs, mais Friedman estime qu'il ne faut pas regarder du côté de l'État pour espérer que le marché devienne plus efficient. L'imposition de normes étatiques visant à contrôler le comportement des entreprises est une solution très coûteuse dont les résultats ne répondent pas toujours aux problèmes auxquels elles s'adressent et en crée parfois même des nouveaux.

Dans le prochain chapitre, il sera question de la théorie des parties prenantes. Edward Freeman, qui défend cette théorie, prétend qu'il est possible d'amener les entreprises à agir davantage de manière socialement responsable, et ce, sans avoir à faire intervenir l'État. Vous verrez que cette théorie ne propose pas de rejeter intégralement la TA, mais suggère plutôt de la bonifier dans le plus grand intérêt de la pérennité de l'entreprise.

Chapitre 2. La théorie des parties prenantes

2.1 Introduction

Dans le premier chapitre, j'ai mis en lumière qu'au cœur de la philosophie de Milton Friedman figure une valeur fondamentale : la liberté. Au nom de la protection de la liberté des actionnaires, les gestionnaires ont la responsabilité de satisfaire les intérêts des propriétaires, ce qui veut dire pour Friedman, de maximiser la profitabilité de l'entreprise. Le fait de n'imposer aucune autre responsabilité aux gestionnaires, hormis le respect de la loi et des coutumes éthiques, amène plusieurs à penser que cela peut ouvrir la porte à des décisions qui vont à l'encontre des intérêts de la société.

La multiplication des scandales financiers et l'accroissement des désastres écologiques dans les dernières années sont des exemples qui nous poussent à nous questionner à savoir si la recherche de maximisation des profits des actionnaires est un facteur qui y a contribué. Est-ce que le fait d'avoir des objectifs qui dépassent la simple satisfaction des actionnaires permettrait aux gestionnaires d'éviter les scandales tout en assurant la pérennité de l'entreprise, certains comme Edward Freeman le pensent. Ce philosophe est un des protagonistes en faveur d'une gestion d'entreprise à l'écoute des acteurs internes et externes de l'entreprise. Sa position ne se veut pas révolutionnaire, mais il estime qu'une approche axée sur la recherche de solutions consensuelles est nécessaire afin d'assurer la survie à long terme d'une entreprise. La théorie que Freeman défend est la TPP qui se veut une théorie portant sur la gestion organisationnelle et l'éthique (Philipps et coll., 2003, p.480).

Dans les théories de Friedman et Freeman, les entreprises jouent un rôle social central, mais la vision de Freeman implique que les gestionnaires ont des responsabilités non seulement envers les actionnaires, mais également envers l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les activités d'une entreprise. C'est une chose d'imputer de plus grandes responsabilités aux administrateurs, mais est-ce que cela favorise plus le développement de l'entreprise et la création de richesses pour l'ensemble de la société que s'ils cherchent uniquement à maximiser le bénéfice des actionnaires? Répondre à cette question me permettra d'avancer par rapport à la question de ce que devrait être la RSE.

Dans le présent chapitre, vous verrez de manière plus détaillée les éléments constitutifs de la théorie des parties prenantes. J'examinerai sa faisabilité, ses limites et sa pertinence dans le contexte de crise du capitalisme auquel nous assistons. Pour les besoins de ce mémoire, considérant que plusieurs auteurs présentent des visions différentes de la TPP, j'explorerais principalement celle de Freeman. Vous pourrez constater que pour ce philosophe, la TPP est une théorie pragmatique dans le sens où elle encourage les gestionnaires à adapter leurs décisions en fonction des problèmes émanant de leurs contextes particuliers. Je traiterai des relations entre les gestionnaires, les actionnaires et les autres parties prenantes et j'aborderai plus spécifiquement le problème de la relation entre le principal et son agent qui semble être amplifié par la TPP. Il sera également question des activistes qui cherchent à influencer les gouvernements afin qu'on impose des sanctions aux entreprises qui ne se soucient pas des intérêts de certaines parties prenantes. Finalement, je me pencherai sur la façon dont sont administrées les entreprises étatiques et vous verrez quels sont les principaux éléments qui expliquent pourquoi certains associent leur gestion à ce que la TPP propose.

2.2 Fondements théoriques de la théorie des parties prenantes

Alors qu'un grand nombre d'intellectuels dénoncent les excès du capitalisme, Edward Freeman refuse de condamner ce système comme étant voué à l'échec. Au contraire, pour lui, le capitalisme est: « le plus grand système de coopération sociale jamais inventé (Freeman, 2012) ». Ce philosophe, professeur de management à l'Université de Virginie, estime plutôt qu'il serait nécessaire de recentrer le débat à propos des dysfonctionnements du capitalisme autour des rapports entre les différents acteurs impliqués dans les activités des entreprises.

Au cœur d'un de ses premiers livres sur le sujet, *Strategic management: A Stakeholder Approach* publié en 1984, Freeman aborde l'idée de ce que devrait être une bonne gestion d'entreprise. Il y recense, entre autres, plusieurs ouvrages et recherches ayant comme thème commun la théorie des parties prenantes. Dans cet ouvrage, l'auteur met en lumière les bases idéologiques de ce que devrait préconiser tout gestionnaire d'entreprise. Il est à noter que la TPP est en constante évolution et il est difficile pour plusieurs penseurs de dire que

l'on peut parler de «théorie» tellement cette vision de la gestion des entreprises est largement abordée de manière différente selon les auteurs qui la traitent (Heath et Norman, 2004; Philipps et coll., 2003).

Dans ce livre, Freeman offre la définition suivante de ce que représente une partie prenante : « une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter, ou qui est affecté par l'atteinte des objectifs d'une entreprise (1984, p. vi, traduction libre) ». Cette définition est très large et plusieurs ont dit que tout groupe pourrait réclamer ce statut. Freeman et ses collègues ont donc senti le besoin d'apporter la précision suivante : « Une partie prenante n'est pas un synonyme de « citoyen » ou « d'agent moral » comme certains aimeraient l'interpréter. Pour obtenir le statut de partie prenante, il faut plutôt être en présence d'une relation particulière de proximité entre une organisation et un groupe de pression (Phillips et coll., 2003, p.491, traduction libre). » Ainsi, il est important pour ces auteurs que l'on n'en vienne pas à la conclusion que tout individu ou groupe d'individu est nécessairement une partie prenante d'une entreprise, mais qu'on peut tous le devenir à un moment ou à un autre.

L'utilité de présenter une telle définition d'une partie prenante est de s'assurer d'avoir à une table de négociation tous les individus susceptibles d'être affectés par les activités présentes ou futures d'une entreprise. Freeman reconnaît qu'il peut être difficile, voire même impossible, de satisfaire tous les intérêts des parties prenantes lors de chaque décision. Cet exercice permet cependant aux administrateurs de prendre conscience de toutes les opportunités et menaces auxquelles fait face leur entreprise. Les gestionnaires peuvent ainsi mieux décider quels sont les intérêts que l'on devrait chercher à satisfaire en priorité. Lorsque ce travail est fait, les gestionnaires sont en mesure de prendre les décisions éclairées qui s'imposent pour assurer la pérennité de leurs activités. Ainsi, ils doivent administrer l'entreprise de manière à ce qu'elle crée de la valeur pour le plus de parties prenantes possible.

Tout comme Friedman, Freeman juge qu'aucune entreprise ne peut exclure de ses objectifs

la réalisation de profits, mais ce qui les distingue c'est que ce dernier juge que la maximisation des profits ne peut être considérée comme la seule finalité d'une entreprise. La TPP propose une vision extensive de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle dépasse la conception de base de la TA en mettant plus d'emphase sur la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, il est important de comprendre que les actionnaires sont une des parties prenantes qu'il faut satisfaire en cherchant à maximiser la profitabilité d'une entreprise, mais contrairement à la TA, l'intérêt des actionnaires ne doit pas primer aux dépens de celui des autres parties prenantes (Freeman et coll., 2010).

Il ne faut pas voir la TPP comme une structure de gestion rigide. Au contraire, cette théorie prend en considération le fait qu'une multinationale ne se gère pas de la même façon qu'une petite et moyenne entreprise (PME). Elle s'adresse néanmoins à toutes les tailles d'organisations. D'une organisation à l'autre, les parties prenantes peuvent varier en fonction : des valeurs dominantes qu'on cherche à faire respecter, du secteur d'exploitation, de la stratégie d'affaires, etc. Enfin, il faut comprendre les parties prenantes comme un concept évoluant avec les activités d'une entreprise. À titre d'exemple, lorsqu'une entreprise décide de lancer un produit novateur dans un marché où elle n'a jusqu'alors jamais eu d'activités, les personnes touchées par ce nouveau produit ne sont pas nécessairement les parties prenantes habituelles. Il faut donc prendre en considération que de nouveaux groupes d'individus, qui sont possiblement des consommateurs, employés, fournisseurs, distributeurs, etc., peuvent avoir une réaction négative s'ils n'ont pas été consultés avant que ce produit soit commercialisé.

Selon Freeman, la force du capitalisme réside dans le fait qu'il permet de mettre en relation les intérêts communs des individus. Un des principes à l'origine de la TPP est qu'aucune partie prenante ne peut à elle seule créer le potentiel de valeur que la collaboration de toutes les parties prenantes ont le pouvoir de réaliser entre elles :

Capitalism is a system of social cooperation—a system of working together to create value for each other, value which none of us could create on our own. In this sense, business is already an enterprise with moral ramifications. Seeing it any other way can lead to dangerous social policies, and to the tarnishing of the one institution—business—that still has to play a central role in lifting hundreds of millions of more people out of poverty across the globe (Freeman, 2006, p.5).

Pour mettre cette idée en images, on peut dire que malgré le génie de Steve Jobs, Apple n'aurait pas pu devenir la plus grande capitalisation boursière sans le concours de son équipe dynamique, de sa main-d'œuvre formée dans les meilleures universités des États-Unis, des technologies utilisées qui ont été développées par des inventeurs n'ayant aucun lien avec la compagnie, etc. Ainsi, le succès d'une entreprise ne dépend pas uniquement de ses propriétaires qui en financent les activités. Cela est un argument pour Freeman pour dire qu'on ne devrait pas miser uniquement sur leur satisfaction lorsque les gestionnaires ont à prendre des décisions.

Lorsque Freeman fait référence aux ramifications morales dans une entreprise dans la citation précédente, il fait allusion au fait que l'interdépendance des acteurs à la base d'une entreprise serait une justification en soi pour dire qu'ils ont mutuellement des responsabilités morales. Selon la vision de la TPP de ce philosophe, l'éthique devrait être présente dans toutes les décisions prises par les gestionnaires (2006). Si une décision peut causer du tort à une partie prenante, cette dernière doit non seulement en être informée, mais elle doit pouvoir se faire entendre et avoir la possibilité de proposer des alternatives.

Il faut comprendre que Freeman ne veut pas que l'on voit la TPP comme une théorie du compromis, mais bien une stratégie de recherche de collaboration entre intérêts convergeant :

From startups to large bureaucratic firms, business works when customers, suppliers, employees, communities and financiers get their needs and desires satisfied over time. The key insight of managing for stakeholders is that the interests of these groups must go together over time. A business that constantly trades off the interests of one group for another is doomed for trouble and failure (Freeman et coll., 2007a, p.10).

Pour Freeman, une entreprise fonctionne adéquatement lorsque la réalisation d'un bénéfice individuel ne se fait pas au détriment des intérêts des autres individus et il estime que faire un compromis implique de créer des gagnants et des perdants (2008). Essentiellement, la théorie présentée par Freeman propose un cadre de gestion flexible où toutes les parties intéressées aux activités d'une entreprise auraient quelques choses à gagner à partir d'une

collaboration : « Lorsque ces collaborations deviennent débalancées, c'est la survie de l'entreprise qui est mise en péril (Evan et Freeman, 1988, p.103, traduction libre) ».

En somme, Freeman pense que la seule façon de faire ressortir le plein potentiel du capitalisme est de faire profiter de la richesse créée par les entreprises à l'ensemble des parties prenantes en ne cherchant pas obstinément à satisfaire avant tout les actionnaires. Je pense qu'une bonne façon de résumer la TPP est de revenir à ce que Freeman dit dans la préface de la nouvelle édition de son ouvrage publié à l'origine en 1984 :

The recent global financial crisis has made this plain. I believe that the central characters in that story must be companies and their customers, employees, suppliers, communities, and financiers. Other groups such as NGOs, governments, unions, etc. may also be important to particular businesses. The idea that one of these groups (financiers, for instance) always has priority over the others, simply misses the main contribution of business and capitalism. Business works because the interests of all of these stakeholders can be satisfied over time. It is the intersection of these interests which is central to effective and sustainable stakeholder management (1984 [2010], P.v).

Bref le succès d'une entreprise dépendrait de la façon dont sont gérées les relations entre les parties prenantes.

C'est une chose de dire que l'on cherche à trouver un point de convergence entre les différents points de vue des parties prenantes, mais atteindre ce juste milieu est une tâche considérablement complexe pour les gestionnaires. Bien que la TPP puisse sembler attrayante à certains égards, sa mise en pratique soulève un certain lot de questions et il sera question dans la prochaine section du problème qu'elle pose lorsqu'on s'intéresse en particulier aux responsabilités des gestionnaires.

2.3 Les responsabilités du gestionnaire

Dans l'entreprise publique classique cotée en bourse, les actionnaires sont les décideurs ultimes des grandes orientations de leur organisation. On constate aujourd'hui que la grande majorité d'entre eux ont délégué leurs pouvoirs à des agents pour diverses raisons. Parmi ces raisons, on peut penser au fait que les propriétaires jugent qu'ils n'ont pas le temps de comprendre tous les dossiers afin de prendre des décisions éclairées ou tout

simplement parce qu'ils jugent que des agents sont plus aptes à accomplir cette tâche qu'eux-mêmes. Ainsi, un nombre restreint de gestionnaires se voient allouer des pouvoirs importants. La présente section vise à vous éclairer sur le lot considérable de responsabilités qu'ont les gestionnaires avant même de parler de la satisfaction des intérêts des parties prenantes.

Considérant le fait que la majorité des actionnaires des grandes entreprises ont tendance à ne pas prendre part aux décisions quotidiennes prises par les gestionnaires, certains pensent que le sentiment d'appartenance qu'ils ont à l'endroit de leur organisation s'en trouve affaibli:

The spiritual values that formerly went with ownership have been separated from it. Physical property capable of being shaped by its owner could bring to him direct satisfaction apart from the income it yielded in more concrete form. It represented an extension of his own personality. With the corporate revolution, this quality has been lost to the property owner much as it has been lost to the worker through the industrial revolution (Berle et Means, 1932, p.67).

D'un certain point de vue, ce rapport au capital peut amener une forme de déresponsabilisation de l'actionnaire qui n'a qu'à se soucier de l'augmentation de la valeur de ses actions. Cette déresponsabilisation des propriétaires face à leur capital s'accompagne ainsi de plus grandes responsabilités pour les gestionnaires. Le problème est que les intérêts des gestionnaires ne vont pas nécessairement dans le même sens que ceux des actionnaires. Autrement dit, le gestionnaire peut chercher à maximiser ses gains personnels en priorité et les décisions nécessaires pour y arriver ne sont pas nécessairement au diapason avec le désir des propriétaires d'obtenir des rendements durables.

La diminution des barrières tarifaires entre les pays dans les dernières décennies a contribué énormément à l'accroissement des échanges commerciaux et par le fait même, à élargir l'étendue des activités des grandes entreprises. Cette expansion de leurs activités implique souvent une augmentation des procédures internes de reddition de comptes et par le fait même de la bureaucratisation. Un des problèmes des grandes organisations est que les gestionnaires sont submergés d'informations. Il est nécessaire de mettre en place des

structures qui permettent de traiter ce flot constant de nouvelles données et les gestionnaires se basent sur ces structures pour élaborer leurs stratégies et prendre leurs décisions. Le déluge d'informations que les gestionnaires ont à prendre en considération engendre des difficultés supplémentaires dans l'organisation. La première difficulté est que les dirigeants ne savent pas toujours si l'information qui leur est présentée est adéquate et comme le temps dont ils disposent pour prendre des décisions est parfois très court, il leur arrive de ne pas pouvoir prendre les décisions les plus sensées :

Managers cease to operate effectively as load increases and begin to demonstrate dysfunctional behaviour. In coping with the volume of information (let alone its complexity and ambiguity) they begin to neglect large portions of it and try to 'punctuate' its flow in predictable ways. This 'punctuation' begins with omission, then greater tolerance of error, mis-cueing or mis-attributing the source of information, filtering its message, abstracting its meaning, attempting to use multiple channels to decode and transmit its content and finally through seeking escape (Sparrow, 1999, p.144).

Les gestionnaires ne peuvent jamais être certains qu'ils posent les bons gestes tant les enjeux qu'ils doivent prendre en considération sont nombreux. Ainsi, on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils ne commettent jamais d'erreurs pouvant avoir de graves répercussions sur les parties prenantes. Par contre, si de telles erreurs sont commises, il est de leur responsabilité d'en assumer les conséquences et de mettre en place toutes les mesures nécessaires afin de trouver une solution pour corriger la situation. Je fournirai davantage d'éléments sur ce point particulier dans la prochaine section portant sur la place de l'éthique chez le gestionnaire.

La deuxième grande difficulté occasionnée par cette surcharge d'information est qu'elle affecte les actionnaires qui ont de plus en plus de difficultés à évaluer les impacts des actions prises par leurs délégués. Les propriétaires doivent donc avoir confiance en leurs représentants et en l'authenticité des états financiers puisque cela est un outil de surveillance primordial. Les propriétaires ne désirent pas que des opportunistes sans expérience viennent prendre en charge la gestion de la compagnie, mais il n'est pas toujours facile d'attirer les meilleurs candidats.

Un concept régulièrement utilisé pour traiter de la relation entre les actionnaires et les gestionnaires est le problème principal-agent, où le principal est le propriétaire du capital et où l'agent est le fiduciaire qui travaille dans l'intérêt du principal. Le principal confie la

gestion de ses actifs à l'agent, mais le principal n'a pas toujours à sa disposition toute l'information nécessaire pour s'assurer que le travail accompli par le gestionnaire est adéquat. Une telle difficulté est un problème d'asymétrie d'information. Ainsi, le propriétaire cherche à engager un agent avec une bonne réputation pour éviter d'avoir à investir trop de temps ou d'argent dans la surveillance de son travail. Il faut cependant noter que le risque de sélectionner un mauvais candidat demeure toujours possible malgré un processus d'embauche rigoureux.

Pour Friedman, le problème principal-agent était une justification supplémentaire pour limiter la responsabilité du gestionnaire à la seule fonction de créer de plus grands profits pour les actionnaires. La capacité des propriétaires à évaluer la qualité du travail de leurs représentants est restreinte par l'étendue de leurs connaissances spécifiques : « [...] le financier le plus sûr de soi ne souhaitera pas mettre en doute le jugement que les ingénieurs, les programmeurs, les dessinateurs et les spécialistes des ventes de la General Electric portent sur le nouveau grille-pain [...] » (Galbraith, 1968 ; traduction de Laperche, 2004, p.124). Cela explique pourquoi certains jugent que le fait d'imposer des responsabilités supplémentaires aux gestionnaires, tels que la réalisation d'actions sociales ou projets philanthropiques, impliquerait une complexification du système d'évaluation de leurs rendements. De plus, le problème d'asymétrie d'information implique que le principal doit parfois croire sur parole l'agent lorsqu'il justifie l'existence de certains mauvais résultats en rejetant la faute sur sa responsabilité de satisfaire les intérêts de certaines parties prenantes (Heath et Norman, 2004). Comme je l'ai mentionné en introduction, les gestionnaires doivent déjà assumer un grand nombre de fonctions et leur en demander davantage peut créer un certain lot de dilemmes en particulier lorsque l'on parle des incitatifs au travail.

Ce que j'entends par problème d'incitatifs au travail fait référence au fait qu'on ne rémunère pas de la même façon un dirigeant de multinationale et son ouvrier d'usine. La rémunération du gestionnaire dépend d'un nombre impressionnant de critères. Il faut se baser sur un mélange de données quantitatives et qualitatives, notamment des bilans

comptables dont les impacts peuvent prendre un certain temps avant d'avoir des conséquences sur le rendement de l'entreprise. Pour inciter un ouvrier à travailler plus vite, on peut essayer de le payer à la pièce, de lui donner un bonus s'il réussit à accomplir une tâche en un temps x, etc., mais cette logique peut difficilement être suivie avec le gestionnaire, car on ne peut le payer en fonction de la quantité de décisions qu'il prend durant une journée.

Essentiellement, ce qu'il faut retenir de tous les incitatifs en place pour stimuler un gestionnaire à travailler dans l'intérêt du principal, c'est qu'ils peuvent avoir des effets pervers sur le comportement de l'agent. À titre d'exemple, donner une prime à un agent lorsqu'il vend un nombre X de machines peut, pour donner des exemples : créer un climat de travail désagréable en raison d'une compétition malsaine, encourager l'agent à tricher de diverses manières pour atteindre son quota ou même le pousser à prendre des risques pour l'entreprise afin de satisfaire ses intérêts personnels. Il faut donc prendre des précautions avant d'élaborer une stratégie d'incitatifs pour des agents. Pour y arriver, il est nécessaire de s'assurer que les incitatifs mis en place pour amener les agents à atteindre des objectifs n'aient pas l'effet contraire que l'on souhaite et qu'ils soient plutôt encouragés à ne pas assumer leurs responsabilités.

Lorsque l'entreprise n'a pas les instruments comptables nécessaires pour effectuer un suivi sur les actions mises en place pour satisfaire les parties prenantes, les propriétaires ne peuvent pas évaluer convenablement l'atteinte des objectifs des gestionnaires. En comptabilité de management, il existe en théorie un système permettant d'élaborer un bilan qui fait état des avancées en matière économique, environnementale et sociale d'une entreprise et ce système est connu sous le nom de "*Triple bottom line*". Le problème, c'est qu'un système comptable permettant d'associer chaque décision à son effet est coûteux et complexe à développer :

One problem with the triple bottom line is quickly apparent. Measuring profits is fairly straightforward; measuring environmental protection and social justice is not. The difficulty is partly that there is no single yardstick for measuring progress in those areas. One company reduces its emissions of greenhouse gases. One increases its spending on recycling. Another provides free child-care facilities for its workers. Another raises the wages of its lowest-paid workers. All of these things cost money: suppose, for the sake of argument, that all four have

reduced profit by the same amount. Which company has done most to protect the environment? Which has done most to advance social progress? (*The Economist*, 2005)

La complexité de ce système explique en partie pourquoi certains propriétaires d'entreprises préfèrent évaluer le rendement de leurs gestionnaires en fonction de l'élément qu'ils jugent le plus simple, c'est-à-dire le profit. Cet argument est difficile à contourner. Il faut prendre conscience que même un gestionnaire qui serait bien intentionné et qui chercherait à améliorer les trois aspects du bilan comptable ferait face à un problème d'information qui pourrait le pousser à prendre de mauvaises décisions. Bien que l'on puisse espérer un jour, que les méthodes comptables permettent aux gestionnaires d'associer chacune de leurs décisions à des impacts précis, il faut néanmoins explorer d'autres avenues si l'on veut pousser les gestionnaires à avoir plus de responsabilités que celle de maximiser les profits de l'entreprise.

En somme, j'ai présenté l'ensemble des responsabilités qu'un gestionnaire doit assumer dans un contexte traditionnel où l'on ne lui demande pas d'en faire plus que d'assurer la pérennité de l'entreprise tout en respectant les cadres légaux et éthiques. Cette section m'a permis de présenter des limites de l'influence des gestionnaires sur leur organisation et de la complexité de leurs tâches. On constate ainsi pourquoi certains doutent de l'efficacité et du rendement qu'aurait un gestionnaire qui aurait en plus des responsabilités envers des parties prenantes autres que les actionnaires. Ce doute ne veut pas dire qu'on arrête ici de se questionner sur ce que la TPP peut apporter à la problématique de la RSE, au contraire, je vais allons plutôt me recentrer sur la place de l'éthique dans le travail du gestionnaire.

2.4 Un leader « éthique »

Dans la précédente section, j'ai laissé volontairement en suspens le passage où je traitais du gestionnaire et de sa responsabilité d'assumer pleinement ses décisions dont le résultat est un échec, parce que je veux y accorder une attention particulière. Je consacre donc la

présente section à la question de savoir quelle est la place de l'éthique dans le travail du gestionnaire.

Pour Freeman, les dirigeants ont la tâche d'agir à titre de modèles, au sein de leur organisation. Ces leaders ont la responsabilité de s'assurer que les valeurs de leur organisation et la place de l'éthique ne figurent pas uniquement comme un credo sur un tableau, mais qu'elles soient respectées par l'ensemble des membres et soient au cœur de leurs préoccupations quotidiennes. Cette responsabilité est particulièrement importante lorsque l'on prend connaissance des résultats de l'expérience du psychologue Stanley Milgram sur les rapports à l'autorité (Freeman et coll., 2007a, p.139). En deux mots, cette expérience a permis de mettre en lumière à quel point l'être humain peut être porté à obéir à une instruction donnée par une personne en autorité, même si cela va à l'encontre de ses convictions personnelles. Les gestionnaires doivent donc favoriser la création d'un environnement de travail où les gens se sentent libres de questionner l'autorité et où ils sont encouragés à manifester leurs doutes lorsqu'ils ont l'impression que l'on s'éloigne des valeurs de l'entreprise ou de leurs valeurs personnelles (Freeman et coll., 2007a, p.149).

Bien qu'il soit nécessaire, pour Freeman, qu'un gestionnaire mette de l'avant le respect de certaines valeurs chères à l'ensemble des membres de leur organisation, cela n'est pas suffisant :

Ethical leaders must be able to articulate and embody how their business makes each key stakeholder better off, or what the business is doing to improve the tradeoffs among stakeholders. Ethical leaders must have a clear definition of what they stand for, and they must be engaged in the societal conversations about how business can make society better (Freeman et coll., 2007a, p.18).

Freeman est conscient de la difficulté que représente la satisfaction des parties prenantes, mais il estime qu'un gestionnaire qui décide de laisser tomber les intérêts d'une partie prenante doit être capable de justifier sa décision. Un leader éthique doit ainsi porter une attention particulière à la façon dont il prend ses décisions et ne pas uniquement se baser sur les résultats finaux pour justifier la valeur éthique de ses décisions (Freeman et coll., 2007a, p.17). Donner une plus grande place à l'éthique implique également que les gestionnaires s'entourent de cadres qui ne sont pas uniquement embauchés en fonction de critères qui relèvent de leurs expériences et de leurs compétences particulières, mais

également en fonction de la place qu'ils accordent à l'intégrité et à l'éthique dans le cadre de leur travail (Freeman et coll., 2007a, p.148). Ainsi, meilleures seraient les chances d'éviter que des pratiques douteuses s'installent au sein de l'entreprise à l'insu des hauts dirigeants.

Le devoir d'un gestionnaire dans la TPP est de mettre l'éthique au cœur de toutes ses décisions. Cela veut dire, notamment, qu'un dirigeant doit faire preuve de diligence raisonnable et ainsi s'assurer d'avoir pris connaissance des impacts tant positifs que négatifs que pourraient avoir ses décisions avant de les prendre. Les gestionnaires ne peuvent se permettre de prendre des décisions en sachant délibérément qu'elles imposeront des torts graves et irréparables aux parties prenantes, et ce, même si cela est dans l'intérêt financier des actionnaires à court ou moyen terme. On pourrait penser que ce type de situation n'est qu'une expérience de pensée, mais dans les faits, le cas de la voiture Ford Pinto nous démontre que cela n'est pas impossible.

Ford a lancé la Pinto en 1970. La mise en marché de cette voiture s'est faite plus vite que prévu en raison de la forte concurrence de Volkswagen, qui inondait le marché américain avec ses petites voitures. Ford n'offrait jusqu'alors aucun modèle pour rivaliser. Comme les choses se sont faites vite, les ingénieurs ont conçu une voiture en se préoccupant plus de l'apparence esthétique que des contraintes de sécurité. Cela a fait en sorte qu'ils ont positionné le réservoir d'essence juste à côté du pare-chocs arrière. Avant même qu'on lance la production de masse de la voiture, les ingénieurs ont constaté, en faisant des tests de collision sur des prototypes, que le réservoir d'essence se fissurait lorsqu'il y avait une collision à l'arrière du véhicule à une vitesse de 20 miles par heure.

Au moment de la conception du véhicule, le gouvernement fédéral exigeait qu'un réservoir résiste à un impact à une vitesse de moins de 20 miles à l'heure. Ford savait également qu'en 1973, le standard minimum du fédéral exigerait qu'il n'y ait aucune fuite d'essence suite à un accident à moins de 30 miles à l'heure (TAMURA et coll., 1981). La compagnie

possédait un brevet sur la fabrication d'un réservoir plus sécuritaire, mais le problème des gestionnaires à ce moment était que la chaîne de montage était déjà prête à commencer à assembler les véhicules. Comme l'installation de ces nouveaux réservoirs aurait retardé la vente des voitures, les gestionnaires ont décidé de ne pas apporter les correctifs nécessaires (Hoffman, 1982). Résultat, dès la première année de mise en marché, le problème en question du réservoir a fait de nombreuses victimes.

Il a été prouvé que les dirigeants de Ford étaient conscients du niveau élevé de risques d'accident reliés au réservoir d'essence de la Pinto et qu'une alternative relativement peu coûteuse était disponible (TAMURA et coll., 1981). On a remis le jugement des gestionnaires en question en particulier après qu'une note interne de l'entreprise ait été rendue publique. Bien que cette étude portait sur l'ensemble des véhicules de Ford, on peut y lire que l'entreprise avait effectué une analyse coût-bénéfice pour déterminer s'il était plus rentable de lancer un rappel sur les voitures ou d'indemniser les clients accidentés. On constate dans cette note qu'il était plus rentable qu'on n'apporte aucune modification au véhicule et que l'on indemnise les clients en cas d'accident (Hoffman, 1982). Ford a continué de fabriquer cette voiture sans y apporter de modifications jusqu'en 1976 et a finalement consenti à effectuer un rappel en 1978 sur les voitures vendues entre 1970 et 1976 (Lee, 1998).

Il n'a pas été prouvé que la décision prise par ces gestionnaires était illégale. Dans les faits, elle respectait les normes fédérales de sécurité routière. En effet, les éléments plus stricts que l'on pensait imposer en 1973 ont été repoussés et on allègue que cela s'explique en raison du démarchage politique de Ford (Hoffman, 1982). Ceci dit, un leader éthique, au sens où Freeman l'entend, n'aurait jamais accepté que l'on continue à vendre ce véhicule sachant qu'une alternative relativement peu coûteuse aurait permis que l'on réduise le risque d'accident. Au moment où les gestionnaires prennent conscience de leurs erreurs, ils doivent être transparents et les avouer afin que les répercussions négatives soient le plus vite possible contrôlées : « Les leaders éthiques ne doivent pas éviter de prendre des décisions difficiles en prétextant qu'ils agissent ainsi pour l'entreprise. Un leader éthique

doit toujours poser la bonne action et c'est en agissant ainsi qu'il pose la bonne action pour l'entreprise (Freeman et coll., 2007a :151) ».

Les gestionnaires de Ford ne sont pas les seuls à avoir pris des décisions douteuses pour ce qu'ils se disaient être les intérêts des actionnaires. General Motors a également eu son lot de controverses et je traiterai maintenant des impacts négatifs que peut avoir une gestion où l'on considère les parties prenantes autres que les actionnaires comme des acteurs de seconde classe.

2.5 Activisme politique

Ralph Nader, un avocat activiste et ancien candidat à la présidence américaine, représente une figure de proue lorsqu'on pense aux mouvements de revendications qui ont réussi à faire plier des géants industriels. Durant les années 1960, un nombre important de consommateurs ayant acheté la première génération des Chevrolet Corvair ont été impliqués dans des accidents en raison d'un refus délibéré de General Motors (GM) de respecter certaines contraintes de sécurités réclamées par ses ingénieurs. Face à l'inaction des dirigeants de GM, Ralph Nader a décidé de rassembler tous les éléments de preuve au sein de son livre *Unsafe at any speed* publié en 1965. Nader est l'exemple parfait de l'individu qui est devenu une partie prenante de GM suite à la mise en marché de ce véhicule en 1959.

Lors de la conception de la Chevrolet Corvair, l'équipe de gestion a imposé des contraintes esthétiques aux ingénieurs. La seule façon de respecter les contraintes imposées par les gestionnaires était de ne pas intégrer une barre de stabilisation, d'une valeur de 15\$ en dollars de l'époque, qui était essentielle pour la sécurité des passagers du véhicule (Schwartz, 1991). À la suite de nombreux accidents, Nader a pris conscience de l'aberration de cette décision et a cherché à faire plier GM. Plutôt que de s'asseoir avec l'activiste et de tenter de trouver une solution au problème soulevé par ce dernier, GM a cherché à détruire

la crédibilité de Nader. De plus, GM a dépensé des sommes importantes en frais juridiques pour se défendre contre les poursuites de ses clients insatisfaits (Langer, 1966).

Ce n'est qu'en 1964 que le constructeur automobile a finalement décidé de répondre à ses critiques en apportant les modifications nécessaires au bon fonctionnement de son véhicule. Bien que cela ait permis de régler les problèmes des véhicules, la publicité négative autour des décisions douteuses prises par GM a débouché vers une réduction radicale des ventes de ces voitures durant les années suivantes jusqu'à l'arrêt complet de la production en 1969 (Halpern, 1982). Non seulement l'attention médiatique portée sur Nader a entaché la réputation de GM, mais son inaction a contribué à pousser les législateurs américains à développer une loi régissant la sécurité routière¹ en 1966. L'impact de cette loi a été considérable puisque les constructeurs automobiles se sont vu imposer des règles très contraignantes.

L'issue de cette saga est le pire scénario possible pour Freeman puisque la TPP ne doit pas être imposée aux entreprises, elles doivent au contraire y adhérer de manière volontaire :

Not only is voluntarism the only philosophy which is consistent with our social fabric, but the costs of other approaches are simply too high. Voluntarism means that an organization must on its own will undertake to satisfy its key stakeholders. A situation where a solution to a stakeholder problem is imposed by a government agency or the courts must be seen as a managerial failure (Freeman, 1984: 74).

L'entêtement de GM à l'idée de conserver son véhicule sans en modifier la conception a obligé le gouvernement à agir afin que ce type de situation ne se reproduise pas à l'avenir. GM a ainsi perdu de l'argent, du temps et de la crédibilité.

Cet exemple démontre la raison pour laquelle le message de tout groupe activiste, ayant la possibilité de ternir de manière irrémédiable la réputation d'une compagnie, devrait être entendu par les gestionnaires au moment où ils peuvent agir et minimiser les répercussions négatives d'une campagne de salissage contre leur organisation. L'évolution des moyens de communication amène certains groupes à être de plus en plus aux faits des décisions prises par les gestionnaires d'entreprises. Lorsque cette information ne correspond pas aux attentes des différents acteurs sociaux, ils ont de plus en plus de moyens de faire entendre leurs

1 National Traffic and Motor Safety Control Act

revendications.

Selon la TPP, il est possible d'exercer une forme de contrôle sur les groupes de pression. Pour y arriver, il est primordial d'écouter, à l'interne, les doléances des individus qui se jugent brimés par les pratiques d'une compagnie. De cette manière, on peut éviter que les personnes mécontentes s'organisent entre elles et aillent cogner à la porte des gouvernements afin que ces derniers sévissent en faveur de leurs revendications. Ce type de problème se résout au détriment de l'ensemble des entreprises qui se font imposer une façon de faire uniformisée et c'est la collectivité qui doit payer pour les mécanismes nécessaires à la surveillance des activités des entreprises.

En résumé, en invitant les groupes de pression à faire valoir leurs opinions auprès des gestionnaires détenant un pouvoir décisionnel, il serait possible, selon la TPP, d'élaborer une entente favorisant l'émergence d'une solution moins coûteuse pour l'entreprise et qui serait au bénéfice de tous les groupes concernés. Jusqu'ici, j'ai parlé des avantages et inconvénients d'une gestion en fonction de la TPP de manière principalement théorique. Dans la prochaine section, je vais étudier le cas d'une entreprise dans laquelle on pense respecter les principaux éléments proposés dans la TPP.

2.6 Le cas Whole Foods Market

Whole Foods Market (WFM) est l'exemple par excellence de l'entreprise qui se vante de faire la promotion de la TPP dans ses pratiques de gestion. À la suite de la lecture de cette section, vous comprendrez pourquoi Milton Friedman estime que la promotion de la RSE représente davantage un écran de fumée qu'une réelle avancée pour la société.

WFM est une entreprise prospère dont les actions semblent répondre en plusieurs points aux principes de la TPP. À titre d'exemple, alors que le cours de son action augmente d'année en année, elle figure au palmarès des 100 meilleurs employeurs aux États-Unis

selon le magazine *FORTUNE*, elle verse annuellement 5% de ses profits à des organismes à but non lucratif, elle offre une formation portant sur comment adopter une saine alimentation à ses clients, elle milite en faveur de la transparence de l'industrie alimentaire, etc. (WFM, 2012). Son président, John Mackay, croit au potentiel de la TPP qu'il appelle aussi le « capitalisme conscient (2009, traduction libre) ». Avec ses partenaires fondateurs de WFM, Mackay estime que les profits de l'entreprise sont un moyen permettant de répondre à leur plus grand objectif qui est d'améliorer la santé et le bien-être des gens sur la planète à l'aide d'aliments de meilleure qualité et de connaissances à propos d'une alimentation saine (Friedman et coll., 2005).

John Mackay a eu l'occasion d'échanger avec Milton Friedman au sujet de la RSE. Malgré les prétentions de Mackay, Friedman juge que l'exemple de WFM confirmait une fois de plus ce qu'il essayait d'exprimer dans son article de 1970. Selon l'économiste, ce qui explique le succès de WFM, était le fait que ses gestionnaires comprenaient bien les besoins de leurs clients et ils avaient pris conscience que la compétition ne répondait pas bien à cette demande : « Si cela n'avait pas été du fait que la compagnie a décidé d'utiliser une fraction significative de ses ressources pour exercer une responsabilité sociale non liée aux activités de base de l'entreprise, la compagnie ne serait plus dans les affaires aujourd'hui (Friedman et coll., 2005, p.1, traduction libre) ». En d'autres mots, Friedman interprète la philosophie d'affaire de Mackay comme étant une stratégie commerciale qui vise à développer une belle image de marque. De son côté, Mackay s'oppose à Friedman et estime que les gens qui parlent de la RSE comme le fait l'économiste contribuent à salir indûment la réputation des entreprises et à encourager la méfiance des consommateurs (Friedman et coll., 2005).

Avant même de vérifier si les pratiques de WFM sont aussi socialement responsables que son président le prétend, on peut voir que la façon dont il défend la TPP soulève la méfiance:

If we are truly interested in spreading capitalism throughout the world (I certainly am), we need to do a better job marketing it. I believe if economists and business people consistently communicated and acted on my message that "the enlightened corporation should try to create value for all of its constituencies," we would see most of the resistance to capitalism disappear (Friedman et coll., 2005, p.6).

J'aimerais particulièrement attirer votre attention sur le fait que ce gestionnaire parle de l'importance de faire un bon travail de marketing pour que les gens acceptent davantage le capitalisme et cette allusion est faite à plus d'une reprise dans son texte. Il est important de rappeler que contrairement à Mackey, Edward Freeman ne parle pas de la TPP comme d'une opération de relations publiques, mais bien davantage d'une théorie axée sur la responsabilisation des décisions prises par les gestionnaires.

Faire la promotion marketing des activités socialement responsables de WFM n'est peut-être pas suffisant pour dire que l'entreprise se sert de ses actions en RSE comme un écran de fumée, mais c'est en lisant des critiques adressées à WFM que l'on comprend que pour plusieurs, cette organisation n'est peut-être pas aussi socialement responsable qu'elle le prétend. Pour ne nommer que quelques exemples de reproches que l'on a faits à cette organisation, on mentionne : le fait que Mackey est ouvertement contre les syndicats, que les pratiques de WFM ont tendance à être dures à l'endroit des petits producteurs, que WFM s'est mise à vendre de la malbouffe allant ainsi à l'encontre de sa philosophie, que WFM avait des visées monopolistiques que la Cour d'appel américaine a jugé inacceptables en vertu de la loi anti-monopole (Organic Consumer Association, 2013; Paumgarten, 2010; Brown et coll. 2008). Ce que ces critiques mettent en évidence, c'est que malgré le fait que WFM proclame que ses intentions sont d'agir de manière socialement responsable, certaines parties prenantes demeureront toujours insatisfaites puisqu'une entreprise ne peut contenter tout le monde et Mackey en est bien conscient (Friedman et coll., 2005).

Ce qu'on peut retenir de cet exemple, c'est que pour Friedman, Mackey a découvert une niche pour laquelle les consommateurs étaient prêts à payer. Ce dernier a agi comme tout entrepreneur qui constate une demande non comblée sur le marché et qui pense avoir trouvé une solution pour remédier à ce problème. La question que ces éléments soulèvent est à savoir si une entreprise devrait ou non se vanter d'agir de manière socialement responsable? Du point de vue du consommateur, la seule façon qu'il accepte de payer une prime par rapport à un produit qui est semblable sur le marché, c'est qu'on en fasse la promotion. Friedman ne disait pas qu'il fallait nécessairement dénoncer cette publicité, mais

qu'on devait s'assurer qu'elle ne contienne pas de mensonge. Pour l'économiste, qualifier les actions d'une entreprise de « socialement responsables » relève du mensonge. À son avis, il est tout à fait légitime pour une entreprise de faire valoir ses avantages compétitifs, mais il ne faut pas prétendre qu'elle le fait avant tout pour améliorer le sort de la société. Il estime que cela est fait uniquement parce que le consommateur est prêt à payer plus cher pour ce type de produit, ce qui n'a rien avoir avec l'éthique. Dans le cas de WFM, Friedman juge que l'éthique n'est pas du côté de l'entreprise, mais bien de celui du consommateur qui décide de faire un effort pour la société en achetant dans un magasin où les employés sont bien traités.

Un autre danger avec le fait de se vanter d'être socialement responsable est de ne pas être cohérent et transparent dans les prises de décisions. WFM est reconnue comme étant une entreprise qui offre parmi les meilleurs salaires dans ce segment de marché par rapport à ses compétiteurs (Paumgarten, 2010). Si elle juge qu'il relève de sa responsabilité de donner un salaire décent à ses employés et qu'elle décide d'en faire la promotion, elle doit être cohérente et exposer à ses clients la façon dont les employés de ses fournisseurs sont traités. Le consommateur doit savoir si le produit qu'il paye plus cher chez WFM a permis à tous les intervenants, qui ont contribué à ce que son produit se retrouve dans son panier, de gagner un salaire juste.

En résumé, le plus grand danger relié à la promotion de la RSE dans une entreprise est d'induire en erreur le consommateur en lui exposant un seul côté de la médaille. Le cas de WFM montre à quel point la TPP est une théorie non seulement complexe à mettre en application, mais ses résultats sont loin de faire l'unanimité. Friedman n'est pas le seul spécialiste à se questionner à propos de l'effectivité et de la pertinence de la TPP et vous verrez dans la prochaine section d'autres points de vue d'observateurs qui ont étudié cette question.

2.7 Autres critiques de la TPP

Le droit commercial se distingue d'un pays à l'autre, mais au Canada la législation est ainsi faite que les gestionnaires doivent protéger avant tout les intérêts des actionnaires dans le sens où ce sont ces derniers qui ont le pouvoir de décider qui sont leurs agents. Certains affirment que pour que les administrateurs travaillent dans l'intérêt des parties prenantes autres que les actionnaires, il serait nécessaire d'apporter des modifications au droit (Heath et Norman, 2004; Weiss, 1995). Par exemple, Joseph Heath et Wayne Norman jugent que l'on devrait revoir la primauté du pouvoir des actionnaires sur l'élection des membres du conseil d'administration. Ce pouvoir implique que les gestionnaires doivent travailler au profit des actionnaires sans quoi ces derniers peuvent les congédier, attaquer leur réputation de bons gestionnaires ou les poursuivre s'ils estiment avoir été floués. Ceci dit, au Canada, la loi offre une certaine latitude aux administrateurs.

En 2004, la Cour suprême du Canada (CSC) a rendu un jugement dans la cause *Peoples c. Wise*. Ce jugement rappelle dans un premier temps que la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) stipule que :

Bien que l'on dise souvent que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise, l'art. 102 de la LCSA prévoit que, sous réserve d'une convention unanime des actionnaires, ce ne sont pas les actionnaires, mais les administrateurs élus par les actionnaires qui sont chargés de sa gestion (Lacobucci et coll. 2004).

Les juges ajoutent que les gestionnaires et administrateurs doivent agir : « a) avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société; b) avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente (Lacobucci et coll. 2004) ». Pour éviter de laisser la place à trop d'interprétations, la CSC a défini que l'expression « au mieux des intérêts de la société» voulait dire que selon certaines circonstances il pouvait être légitime pour un conseil d'administration : « [...] de tenir compte notamment des intérêts des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement (Lacobucci et coll. 2004) ». Un tel jugement protège techniquement les membres du conseil d'administration contre certaines poursuites en lien avec une gestion en fonction de la TPP,

mais il n'en demeure pas moins que les actionnaires ont le droit de congédier leurs agents s'ils jugent qu'on ne défend pas bien leurs intérêts.

Ce sont ces droits spécifiques d'élection ou de destitution des agents que les spécialistes jugent que l'on devrait modifier pour que l'on puisse commencer à penser à la possibilité de gérer une entreprise en fonction des intérêts des parties prenantes :

In corporate law, shareholders are given pre-eminent status as the owners of the firm. They are able to elect all or most of the members of Board of Directors, which in turn has the right to hire and fire senior executives and approve or reject important policies and strategies of the firm. In effect, the shareholders have the right to treat the firm as a vehicle to maximize the return on their investment. While the board is supposed to ensure that the firm respects its legal and contractual obligations to other stakeholder groups, it is also fully within its rights to instruct managers to consider the ultimate purpose of the firm to be the maximization of profits and shareholder value (Heath, Norman, 2004, p.247).

Dans un monde idéal, les gestionnaires aimeraient plaire à toutes les parties prenantes, mais la réalité est telle qu'ils ne pourront en satisfaire aucune si les actionnaires estiment que leurs propres intérêts ne sont pas mis de l'avant. Freeman pense toutefois qu'aucune modification législative n'est nécessaire pour qu'un gestionnaire décide d'adopter la TPP (Phillips et coll., 2003, p.491). Il estime qu'en gérant une entreprise en fonction de l'intérêt des parties prenantes, même les actionnaires y trouvent leur compte à long terme. Pour préciser sa pensée, il faut dire que les gestionnaires ne sont pas des fiduciaires des actionnaires, mais bien de l'entreprise en elle-même. Ainsi, il est dans l'intérêt à long terme pour une entreprise que l'on considère principalement l'intérêt global de l'organisation plutôt que de chercher à satisfaire toujours l'intérêt d'une partie prenante particulière (Evan et Freeman, 1988, p.104).

Je ne pense pas que le contre-argument de Freeman, tel que je le présente, soit assez fort pour convaincre Heath et Norman pour dire qu'aucune modification législative ne serait nécessaire. J'estime ainsi qu'il est nécessaire de préciser que pour Freeman, donner plus de place aux parties prenantes dans le processus décisionnel des gestionnaires est une occasion pour les actionnaires d'avoir des agents supplémentaires responsables d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Sans nécessairement parler du degré d'influence que les parties prenantes pourraient avoir sur le conseil d'administration, on soutient que leur participation serait un outil de surveillance de plus pour les actionnaires. Il serait donc

possible dans la TPP de prendre une décision contraire à l'intérêt des actionnaires à court terme, à condition que cela soit à l'avantage de la compagnie dans le futur. À titre d'exemple, il peut être préférable de cesser le versement des dividendes aux actionnaires pour une certaine période si cet argent est utilisé afin de permettre à une organisation de financer la modernisation de ses installations et devenir plus compétitif.

Au-delà du problème légal de la TPP, il est difficile pour plusieurs chercheurs de concevoir que les gestionnaires n'aient pas à privilégier avant tout les actionnaires considérant les risques que ces derniers doivent prendre. Par exemple, Langry affirme que : « D'un point de vue théorique, l'élément crucial à propos des actionnaires est qu'ils sont ceux qui doivent assumer les risques résiduels : ils garantissent l'exécution des contrats en acceptant le risque d'une perte financière en contrepartie d'une prise de profits potentielle (Langtry, 1994, p.8 traduction libre) ». L'aide financière apportée par les actionnaires est un élément essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise et un argument souvent amené pour justifier la primauté de l'actionnaire consiste en l'idée qu'il faut leur offrir des garanties pour les attirer.

Selon certains, les titres de propriété associés à l'achat d'une action font partie de ces garanties qui encouragent les investisseurs à prendre le risque de se porter acquéreur d'une compagnie (Charron, 2007). Pour Donna Card Charron, une entreprise gérée en fonction de la TPP est une entreprise qui augmente ses risques de faillite et le fait de tenter de satisfaire les parties prenantes est une façon de transformer l'entreprise privée en bien public et ainsi recréer la tragédie des lots communs (2007, p.17). En deux mots, ce qu'on entend par tragédie des lots communs est que si aucune règle n'est mise en place pour régir l'accès à certains biens communs, les acteurs du marché ont tendance à les surexploré au point d'en faire disparaître les avantages. La solution préconisée dans cet exemple est de privatiser en différents lots une terre de façon à ce que chaque propriétaire utilise la ressource de façon durable. Ainsi le parallèle que Charron fait est qu'en cherchant à satisfaire tout le monde, les agents risquent de ne satisfaire personne.

Une des critiques que l'on voit le plus souvent adressée à la théorie des parties prenantes est

le problème d'agence que j'ai abordé à la section 2.3. Pour traiter de ce problème, on revient régulièrement sur le scandale d'Enron dans lequel les principales têtes dirigeantes ont été reconnues coupables de fraudes et de conspiration (Barrionuevo, 2006 ; Heath et Norman, 2004). Ce scandale a touché un grand nombre d'actionnaires qui ont perdu leurs avoirs et des milliers de travailleurs ont été licenciés. De plus, des parties prenantes telles que les contribuables californiens ont été dans l'obligation de payer des frais exorbitants pour l'achat d'électricité dont le prix sur le marché avait été manipulé de manière peu scrupuleuse par les courtiers en valeurs mobilières d'Enron.

Ce que Heath et Norman tentent de démontrer avec le cas Enron, c'est que cela a prouvé qu'il était difficile pour les actionnaires de s'assurer que leurs agents travaillaient dans l'intérêt de l'entreprise. Ce type de scandale financier offre une justification à ces chercheurs pour dire qu'il est essentiel de limiter les responsabilités des gestionnaires à la poursuite de profits ainsi que d'accorder une certaine primauté aux actionnaires par rapport aux parties prenantes :

In effect, only by according shareholders a special role in protecting their stake in the firm can we expect managers to run the firm in a way that is in the long-term interests of other groups with a stake in the firm (such as employees, suppliers, customers, bondholders, lenders, etc). It is not greedy shareholders who are the enemies of other stakeholders; it is greedy (or lazy or unethical or unsupervised or simply unqualified) managers (Heath, Norman, 2004, p.261).

Ces chercheurs craignent que la TPP offre aux administrateurs trop d'outils leur permettant de déroger ultimement aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes. En d'autres mots, avec la TPP les gestionnaires peuvent chercher à se cacher sous le couvert du respect des intérêts de certaines parties prenantes afin de justifier les impacts de certaines mauvaises décisions (Heath, Norman, 2004).

Robert Phillips et Edward Freeman reconnaissent l'argument selon lequel il est considérablement plus simple pour les actionnaires d'évaluer la qualité du travail des gestionnaires à l'aide des données se rapportant à la profitabilité de l'entreprise lorsque cela est leur seul objectif. Ceci dit, ils sont prompts à rappeler que la simplicité de ce système ne constitue pas nécessairement en soi un gage de supériorité et que les scandales qui y sont associés sont là pour démontrer l'importance de trouver des solutions aux failles de la théorie des actionnaires (Phillips et coll., 2003). Ces auteurs ne croient pas que la TPP

encourage, plus que la TA, les gestionnaires à adopter des comportements maximisant leur intérêt personnel. En fait, ils pensent même le contraire. Considérant que la TPP postule que les administrateurs ont avant tout une responsabilité envers l'organisation pour laquelle ils travaillent, cela fait en sorte que l'intérêt ultime des actionnaires ne serait pas différent de celui des autres parties prenantes. Ainsi, en augmentant le nombre de fiduciaires face à qui sont responsables les gestionnaires, Freeman prétend qu'on favorise les chances de succès de l'entreprise à long terme (Phillips et coll., 2003).

Il n'est donc pas si clair que la TPP soit une alternative souhaitable à la théorie des actionnaires, car il n'est pas évident qu'elle pousse les dirigeants à prendre davantage des décisions socialement responsables. Dans la prochaine section, je me penche sur la question à savoir si cette théorie s'applique mieux aux entreprises sous le contrôle de l'État.

2.8 La TPP et les entreprises étatiques

Durant les années 1960-1970, alors que les idées communistes gagnaient de plus en plus de terrain dans les pays occidentaux, plusieurs gouvernements sociaux-démocrates ont jugé qu'il était nécessaire de trouver une solution aux effets néfastes du capitalisme. Sans nécessairement remettre en question les vertus de la compétition ni mettre fin aux activités privées, ces gouvernements ont pensé que la création d'entreprises sous le contrôle de l'État ou la nationalisation de certaines entreprises permettrait de créer plus de richesse pour l'ensemble de la société et non pas principalement pour les actionnaires. On croyait alors qu'en imposant aux gestionnaires des sociétés d'État des responsabilités sociales en plus de générer des profits, on parviendrait à donner l'exemple aux entreprises privées et cela les encouragerait à servir davantage l'intérêt public (Heath et Norman, 2004).

Les entreprises étatiques représentent pour Heath et Norman ce qui se rapproche le plus d'une forme d'opérationnalisation de la TPP. Ces philosophes estiment que les bénéfices créés par ces entreprises étatiques ont souvent été plus faibles que les coûts totaux payés

par la société et que plusieurs objectifs de responsabilité sociale recherchés n'ont pu être atteints en raison de cette gestion trop complexe (Heath, Norman, 2004). La comparaison entre ce type d'entreprise et une entreprise privée qui cherche à prendre des décisions en fonction de l'intérêt de toutes les parties prenantes n'est toutefois pas parfaite.

Contrairement à une société d'État qui dispose d'une capacité d'endettement très grande, l'entreprise privée n'a pas les moyens de satisfaire l'intérêt de toutes les parties prenantes et encore moins lorsqu'une telle décision implique de réduire considérablement la profitabilité d'une organisation. Heath et Norman jugent néanmoins qu'il est pertinent de faire cette comparaison afin de comprendre de quelle manière il serait possible d'imposer à une entreprise privée, une responsabilité autre que celle de maximiser les profits :

In a sense, the history of nationalized industries in the 20th century suggests that CSR [Corporate Social Responsibilities] was tried, and turned out to be a failure. At very least, proponents of CSR must learn from this experience, and think about how private corporations institute governance structures that would allow them to avoid the problems that plagued the public sector (Heath, Norman, 2004, p.258).

Ce qui distingue principalement l'entreprise privée de l'entreprise étatique est que cette dernière doit rendre des comptes à la sphère politique et dans bien des cas, des politiciens sont prêts à accepter le gaspillage de certains fonds publics si cela peut favoriser leur réélection. Ces philosophes pensent ainsi que la société d'État représente un problème principal-agent encore plus complexe que celui qui existe dans une entreprise cotée en bourse.

Pétro-Canada est un bon exemple d'entreprise étatique qui a prouvé son inefficacité suite aux deux grandes crises du pétrole dans les années 1970. Alors que le prix du baril de pétrole atteignait des sommets inégalés sur les marchés internationaux, le gouvernement libéral de Pierre-Elliott Trudeau a développé le Programme énergétique national. Ce programme redéfinissait le rôle de la société d'État qui devait maintenant répondre aux objectifs suivants :

Conseiller le gouvernement, importer du pétrole, accélérer l'exploitation des sables bitumineux, agir comme catalyseur dans l'exploration et la mise en valeur des ressources dans les régions pionnières, percevoir des rentes et autres redevances et favoriser la canadianisation de toute l'industrie pétrolière (L'Encyclopédie canadienne, 2012).

Comme on peut le constater, les rôles de Pétro-Canada étaient multiples et cela a été

difficile à concilier dans un marché où le prix du pétrole fluctuait grandement. Par cette politique, Trudeau voulait notamment que les provinces de l'est du Canada ne souffrent pas trop de ces fluctuations. Il a ainsi imposé aux provinces productrices de pétrole un prix de vente plafond aux autres provinces qui était en dessous du cours mondial de l'époque. Par cette stratégie, les Libéraux ont privilégié les intérêts des consommateurs de l'est au détriment du rendement des activités des producteurs de l'ouest.

Au nom de l'intérêt commun des Canadiens, le gouvernement canadien a pris des risques financiers en prévision que le prix du baril de pétrole continuerait à monter considérablement dans les années 1980-1990. Contre toute attente, le cours du pétrole s'est effondré au cours des années suivantes sur les marchés internationaux en raison d'une surproduction. Au bout du compte, plutôt que de protéger le marché intérieur canadien, cette stratégie a coûté cher au trésor public et le gouvernement a été dans l'obligation de mettre à pied des milliers de travailleurs (L'Encyclopédie canadienne, 2012).

Pétro-Canada est un des exemples que Heath et Norman citent pour justifier que l'intervention de l'État dans les activités d'entreprises privées n'a pas permis de mieux servir les intérêts de la société. Il ne faudrait cependant pas conclure que toutes les expériences d'entreprises étatiques se sont soldées par des échecs. Les problèmes que ces chercheurs soulèvent sont malgré tout considérables, mais Freeman ne semble pas s'en préoccuper outre mesure.

En fait, Freeman juge qu'une telle présentation de la TPP démontre une mauvaise compréhension de sa vision de la théorie. Un élément que Freeman juge fondamental dans sa théorie est le fait que les gestionnaires doivent balancer les intérêts des parties prenantes de manière volontaire et le problème avec les entreprises étatiques est qu'elles se font imposer un programme politique (Phillips et coll., 2003). Comme je l'ai présenté à la section 2.5, Freeman considère que lorsqu'un problème entre les parties prenantes d'une entreprise se résout par l'intervention de l'État, cela démontre qu'on est en présence d'une mauvaise gestion de l'entreprise (1984). Comme la création d'une société d'État implique

nécessairement l'intervention d'un gouvernement, la TPP ne peut en aucun cas s'y appliquer.

Il me semble que la défense de Freeman par rapport à cet argument est faible puisque la gestion d'une entreprise étatique est très semblable aux principes qu'il met de l'avant dans sa théorie. Si, à la limite, on lui concède que la société d'État n'est pas une organisation qui respecte tous les principes de sa théorie, il n'en demeure pas moins qu'il n'a jamais donné d'exemple de réussite d'une entreprise privée gérée en fonction de la TPP alors que le fardeau de la preuve se trouve de son côté.

En résumé, le point que Heath et Norman cherchent à faire ressortir est que malgré le souhait de la société, que les gestionnaires de grandes organisations se comportent davantage de manière socialement responsable, il est difficile d'institutionnaliser cela en une obligation (Heath, Norman, 2004, p.247). L'apparence de présence de la TPP dans la gestion des sociétés d'État les porte à croire qu'un gestionnaire qui a la responsabilité de satisfaire les intérêts de plusieurs groupes tend à les rendre tous insatisfaits. Bref, ils doutent fortement que la TPP réussisse mieux lorsqu'elle est appliquée aux entreprises privées et que le problème d'agence demeure un obstacle majeur à la réussite de cette théorie.

2.9 Conclusion

La vision de Freeman, à savoir qu'il serait souhaitable que les gestionnaires aient une responsabilité envers les parties prenantes et qu'ils devraient ainsi chercher à prendre en considération le point de vue de tous les acteurs susceptibles d'être touchés par les décisions de leur organisation, peut théoriquement sembler être une stratégie gagnante. Par contre, vous avez pu constater que la mise en pratique de sa théorie ne semble pas répondre aux problèmes auxquels elle s'adresse. Comme Heath et Norman le soulignent, le fait de fixer un trop grand nombre de responsabilités aux gestionnaires peut se solder par un échec qui défavorise toutes les parties prenantes. Le cas de Whole Foods Market démontre que même lorsque la TPP est intégrée aux fondements à l'origine de la création d'une entreprise,

les gestionnaires finissent toujours par se plier prioritairement aux intérêts des actionnaires.

La maximisation des profits est encore aujourd’hui le critère le plus souvent retenu lorsque les gestionnaires d’entreprises doivent prendre des décisions. Avec la vitesse à laquelle les marchés évoluent, les entreprises doivent constamment s’adapter à de nouvelles réalités pour assurer leur survie. Comme l’emploi des administrateurs dépend souvent des résultats financiers qu’ils obtiennent, la grande majorité d’entre eux n’hésiteront pas à mettre de l’avant les intérêts des actionnaires, et ce, même si leurs décisions auront des impacts négatifs du point de vue social. Pour cette raison, il est nécessaire de se questionner et de chercher des solutions qui pourraient pousser les entreprises à coopérer davantage et ainsi minimiser les externalités négatives de leurs activités.

Si les auteurs Milton Friedman et Edward Freeman ne s’entendent pas à savoir quelle devrait être les responsabilités des gestionnaires, l’approche centrée sur la défaillance des marchés défendue par Joseph Heath se situe entre les théories présentées jusqu’à présent. Ainsi, vous verrez dans le prochain chapitre que comme Freeman, Heath pense que les gestionnaires ont davantage de responsabilités que celles présentées par Friedman, mais que la réalité actuelle du système capitaliste nous oblige à abaisser nos attentes morales.

Chapitre 3. Approche centrée sur la défaillance du marché

3.1 Introduction

À la lumière de ce que j'ai présenté jusqu'à maintenant, la TA peut sembler plus pragmatique que la TPP dans le sens où la première tient davantage compte de la réalité du marché, de son fonctionnement et de ses incitatifs que la seconde. L'élément que Freeman pense apporter à la TA, est l'idée selon laquelle une responsabilité élargie imposée aux gestionnaires serait nécessaire afin que le capitalisme serve davantage les intérêts de l'ensemble de la société. Pour y arriver, la TPP propose que les gestionnaires aient une responsabilité non seulement envers les actionnaires comme le préconise la TA, mais également envers toutes les parties prenantes susceptibles d'être touchées par les activités des entreprises. Vous avez vu cependant qu'une telle responsabilité élargie ne permettait pas nécessairement d'atteindre l'objectif souhaité et que dans certains cas, cette approche de gestion favorisait parfois le gaspillage de ressources plutôt que la création de richesses.

Dans le présent chapitre, il sera question d'une troisième voie défendue par le philosophe Joseph Heath. Vous verrez que Heath est en accord avec la TPP lorsque cette dernière postule que la TA est laxiste en ce qui concerne les devoirs éthiques du gestionnaire. Comme j'en ai fait état plus tôt, Heath n'endosse cependant pas pour autant la TPP puisqu'il juge que cette théorie ne répond pas au problème principal-agent qui est à son avis trop fondamental pour que l'on puisse sérieusement considérer cette proposition. Ainsi dans l'approche de Heath, on défend l'idée qu'à l'intérieur de la firme, les gestionnaires ont le devoir, envers les actionnaires, de maximiser la rentabilité de l'entreprise et de respecter la loi comme le propose Friedman. Ce qui distingue l'approche de Heath de la TA, c'est que les gestionnaires ont aussi des responsabilités envers les acteurs extérieurs à la firme qui consistent à adopter un comportement qui respecte l'esprit des lois et à ne pas exploiter les défaillances du marché telles que l'externalisation de certains coûts, l'utilisation stratégique d'asymétries d'information, l'exploitation à mauvais escient d'une grande influence sur le marché, etc. (Heath, 2014, p.199)

Dans un premier temps, je présenterai ce que Heath estime être l'essence du capitalisme et j'exposerai par la suite la place qu'il estime que l'éthique devrait avoir dans les prises de décision des gestionnaires en ce qui concerne les acteurs internes des entreprises. Subquémment, je m'attarderai aux fondements de l'approche centrée sur la défaillance du marché en ce qui a trait aux responsabilités sociales externes des gestionnaires. Ensuite, il sera question des principales critiques directement adressées à cette théorie et vous verrez quelles sont les réactions de Heath. Finalement, j'exposerai la théorie de second rang (*second best*) et la place qu'elle occupe dans l'approche centrée sur la défaillance du marché (ACDM).

3.2 Éthique du gestionnaire au sein de l'entreprise

Pour Joseph Heath, le système capitaliste est souvent mal compris. Sans être parfait, il estime que ce système permet d'atteindre un équilibre dans lequel on minimise le gaspillage des ressources (Heath, 2009a). La recherche de profits pour une entreprise est pour lui la façon de tirer le meilleur du capitalisme et de la structure de compétition. L'idée n'est pas de dire que le profit est bon en soi, mais plutôt que c'est la façon optimale de créer de la richesse pour l'ensemble de la société dans une économie capitaliste. Il est cependant nécessaire de préciser que ce philosophe n'accepte pas de dire que tous les moyens sont bons pour les gestionnaires lorsqu'il est question de générer des profits. Ce dernier point sera principalement abordé dans la prochaine section, mais avant tout, il est important de savoir pourquoi la maximisation des profits des actionnaires demeure un élément important des responsabilités des gestionnaires dans l'ACDM.

Pour Heath, le devoir qu'un avocat a envers son client est le même que celui d'un gestionnaire vis-à-vis les actionnaires :

The manager should seek to maximize profits for the same reason that the defence lawyer should seek to have his client acquitted – not because the acquittal of his client would be a good thing, and even because his client wants to be acquitted, and is paying the bill, but rather because the adversarial trial system as a whole is taken to be the best form of institutional arrangement to serve its appointed function. (Heath, 2004, p.6).

Dans ces deux cas, l'agent ne doit pas chercher à satisfaire son intérêt personnel, mais bien celui du principal pour une raison bien précise. L'agent doit défendre l'intérêt de son client

parce que c'est de cette façon que l'on tire le meilleur du système de justice dans le cas de l'avocat, ou du système capitaliste dans le cas du gestionnaire.

Pour que notre système de justice fonctionne de manière adéquate aux yeux de Heath, c'est-à-dire que l'on maximise l'acquittement des innocents, le procureur de la couronne et l'avocat de la défense doivent donner le meilleur d'eux-mêmes et c'est le même principe qui doit prévaloir dans le système capitaliste:

We need to understand why criminals should be entitled to the best possible defence, in order to understand the responsibilities of lawyers. Similarly, we need to understand why corporations should be entitled to pursue profits, in order to understand the responsibilities of managers (Heath, 2004, p.6).

Pour comprendre et postuler ce que devraient être les responsabilités des gestionnaires, Heath rappelle qu'il est essentiel de connaître avant tout les raisons pour lesquelles il est justifié pour les entreprises de faire des profits.

Dans la vision de Heath, lorsque le marché fonctionne adéquatement, le prix des biens atteint un équilibre entre ce que les consommateurs jugent raisonnable de payer par rapport à la valeur qu'ils accordent à ces biens et ce que les producteurs jugent être un profit raisonnable en fonction de leurs coûts de production. En d'autres mots, dans un marché efficient, le prix auquel un produit s'échange est un très bon indicateur de la valeur que les gens lui accordent. Par l'équilibre entre l'offre et la demande, on parvient à un prix qui tient compte de la rareté des ressources ce qui permet aux gens de décider eux-mêmes des besoins qu'ils veulent satisfaire en fonction de leurs moyens:

The ultimate goal of the economy as a whole is to satisfy human needs. The demand for various goods is an expression, however imperfect, of the intensity of these needs. The function of the price system is to channel resources toward the satisfaction of the most important of these needs (not according to an objective measure, of course, but rather according to each individual's own assessment of his or her needs). Thus the firm purchases a bundle of productive inputs in order to satisfy these needs, and profit – when earned under the correct conditions – is the reward that is enjoyed for having done a better job at satisfying these needs than any of its rivals (Heath, 2004, p.25).

Heath explique ainsi que la bonne façon pour une entreprise de faire du profit est que les gestionnaires cherchent à utiliser leurs ressources à leur plein potentiel de façon à faire mieux que la compétition pour répondre aux besoins des individus.

Le capitalisme fonctionne parce qu'il y a une convergence d'intérêts individuels au sein d'un marché public et parce que le résultat de l'échange mène à une satisfaction mutuelle des contractants à condition que le marché soit bien encadré. Il n'est pas dans l'intérêt d'une entreprise d'agir de manière totalement désintéressée puisque cela peut venir menacer sa rentabilité. Une entreprise qui décide de payer davantage ses employés ne le fait pas par altruisme, elle le fait en raison des avantages que cela lui procure en termes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Comme le philosophe André Comte-Sponville le souligne, cela ne veut pas dire qu'une entreprise est immorale, mais plutôt qu'elle est amorphe (2004). Une entreprise n'est qu'un véhicule de création de richesses, ce sont les individus qui y travaillent qui ont des comportements individuels dont l'intention peut être qualifiée d'éthique ou non. Pour Comte-Sponville, une entreprise n'a qu'une comptabilité et des clients (2004, p.118). Il ne faut pas s'attendre à ce qu'une entreprise cherche à favoriser une juste redistribution de la richesse au sein de la société, cela n'est pas sa fonction. C'est en quelque sorte ce que Friedman proposait, mais la différence est que le gestionnaire pour Friedman n'a pas de responsabilité autre que le respect des lois et des coutumes éthiques du pays dans lequel les entreprises ont des activités.

Si les gestionnaires d'une entreprise désirent accorder une augmentation de salaire à leurs employés par souci de justice sociale, mais que cela implique une hausse du prix de vente de leurs produits et que les clients ne sont pas prêts à payer ce coût supérieur, les gestionnaires devront trouver un autre moyen de parvenir à leur objectif. S'ils décident néanmoins d'aller de l'avant et que rien n'est fait pour convaincre les clients qu'il est justifié de payer davantage pour leurs produits ou qu'aucune autre alternative n'est trouvée pour réduire les coûts, le marché les sanctionnera. Si leurs produits sont vendus sans marge de profit, les bonnes intentions des gestionnaires vont se traduire par la faillite de l'entreprise et par le renvoi de tous les employés que l'on désirait aider par souci de justice sociale.

Pour que le marché fonctionne adéquatement, il est nécessaire que l'on agisse de façon à satisfaire nos intérêts personnels ou les intérêts de ceux que l'on représente lorsque l'on agit à titre d'agent. Il ne faut surtout pas prendre le terme individualiste en un sens péjoratif. L'idée de vouloir maximiser la satisfaction de nos intérêts et de chercher à tirer un profit de nos échanges n'est pas une question d'éthique. Là où il est question d'éthique, c'est dans la façon dont nous faisons un profit et non le profit en soi. Ainsi, on peut être tenté de croire qu'en régulant davantage la façon dont les profits peuvent être générés, on pourrait parvenir à rendre le système économique plus juste. Cela était un peu ce que certaines visions du communisme proposaient, c'est-à-dire que l'on voulait que la création de richesses cesse de se faire sur le dos des plus faibles et des moins bien organisés de la société et plutôt que les profits et les charges soient partagés par tous. Une des solutions proposées dans l'idéologie communiste pour répartir de façon plus juste la valeur ajoutée par le travail était, à court terme, de laisser la gestion de la création de richesses uniquement à l'État et non plus aux entreprises privées de façon à ce que les intérêts de toute la population soient considérés lors des prises de décision de ces organisations étatisées.

Pour Comte-Sponville tout comme pour Heath, un des principes à la base du capitalisme est la satisfaction mutuelle des contractants. Lorsque l'État prend le contrôle des ressources pour créer de la richesse, il ne peut se permettre de collecter l'ensemble des préférences individuelles de la population pour prendre ses décisions. L'expérience communiste a ainsi créé beaucoup d'insatisfaction au sein d'une population qui a vu ses choix limités en raison d'une absence d'information permettant de savoir quoi produire et en quelle quantité. Je pense que l'approche défendue par Heath concorde avec les idées soulevées par Comte-Sponville et qu'en comprenant la fonction première d'une entreprise, il est possible de déterminer quelles sont les responsabilités des gestionnaires.

Pour suivre la logique de Heath, ce n'est pas au gestionnaire de juger s'il est éthiquement acceptable de licencier des employés afin d'atteindre les objectifs de rentabilité de son

entreprise. Je ne pense pas me tromper en disant que créer de l'emploi est souvent une fierté pour un gestionnaire. Cela témoigne généralement de la santé financière de son organisation, mais cet intérêt personnel du gestionnaire ne peut être mis de l'avant que s'il concorde avec les intérêts de l'organisation qu'il représente. Si licencier les employés est la meilleure décision à prendre pour assurer la pérennité de l'entreprise, un gestionnaire doit la prendre, et ce, même si personnellement il préférerait ne pas avoir à mettre à pied ses employés. Il faut bien comprendre, si un administrateur est en mesure de développer une stratégie rentable pour continuer à employer ses travailleurs, il doit la mettre en place, mais s'il n'y a pas d'horizon profitable à court, moyen ou long terme, sa responsabilité est de procéder à un licenciement partiel ou total.

Il ne faudrait pas interpréter cette idée comme un argument que les gestionnaires devraient récupérer pour mettre à pied des employés chaque fois qu'il est possible de faire économiser un peu d'argent à leur organisation. Essentiellement, les gestionnaires ne peuvent se permettre de maintenir en emploi des salariés si la valeur ajoutée générée par le travail de ces derniers n'est pas supérieure aux coûts que ces salariés imposent à l'entreprise. Une entreprise n'est pas un organisme de charité. Il est légitime pour un gestionnaire de tout faire ce qui est en son pouvoir pour essayer d'éviter de congédier de bons employés, mais il doit être en mesure de prouver aux actionnaires qu'une telle décision est un investissement qui permettra éventuellement de générer un bénéfice. Heath dirait ici que sauver le plus d'emplois possible est une responsabilité pour le gestionnaire uniquement si cela est éventuellement potentiellement rentable pour son entreprise.

Comme vous avez pu le constater dans les deux premiers chapitres, le rôle des dirigeants de grandes entreprises est rendu extrêmement complexe et la logique du marché les pousse parfois à prendre des décisions déchirantes. Considérant qu'une foule de décisions concernant les orientations des entreprises leur appartiennent, on pourrait être tenté de dire, comme Edward Freeman le laisse entendre, qu'en misant sur la formation de gestionnaires éthiques, on a plus de chances de faire face à des entreprises socialement responsables. Le philosophe John R. Boatright s'inscrit en faux par rapport à une telle idée, car à son avis, on fait erreur en pensant qu'en ayant des dirigeants qui agissent selon des critères élevés

d'éthique, les entreprises deviennent plus éthiques. Boatright estime que les chercheurs de ce domaine devraient concentrer leurs réflexions sur les façons qui permettraient au marché de réduire les externalités négatives plutôt que de miser sur une analyse des décisions prises par les gestionnaires et de chercher à les conseiller afin qu'ils deviennent de meilleurs dirigeants (Néron, 2010; Boatright, 1999).

Il amène deux bons arguments justifiant pourquoi il estime que l'on devrait cesser de concentrer les recherches sur ce qu'il appelle le modèle du dirigeant éthique (MDE) pour nous diriger vers le modèle du marché éthique (MME). Le premier argument est que même s'il était possible d'identifier un dirigeant comme étant un exemple en termes de gestion éthique, rien n'indique que sa façon de gérer serait reproductible dans d'autres organisations. Chaque entreprise a son lot de contraintes et les décisions prises par le dirigeant d'une entreprise de recyclage ne sont pas du même ordre que celles d'un président de compagnie pétrolière. Le deuxième argument est que le MDE est principalement axé sur les actions et responsabilités des hauts dirigeants d'entreprises : «le présupposé de base d'un tel modèle [le MDE] est que si les hauts dirigeants d'une organisation savent cultiver certaines vertus et développer leur caractère moral, c'est l'organisation dans son ensemble qui se conformera à ces plus hautes attentes morales » (Néron, 2010, p.6). Bien qu'il soit possible que le président d'une entreprise soit hautement vertueux, cela ne veut pas dire que son sens de l'éthique est partagé par l'ensemble des employés de son entreprise. Comme le rappelle Boatright : « la plupart des acteurs du monde des affaires sont somme toute assez éloignés des plus importantes structures décisionnelles » (Néron, 2010, p.7). Ainsi, il faut tenir compte que des décisions immorales peuvent être tout de même prises par des subalternes sans que le président n'ait son mot à dire.

Ce que Boatright explique, c'est que ce qui pousse un gestionnaire à prendre une décision éthique, c'est principalement le marché. Cela veut dire que lorsque le marché offre de nombreuses possibilités aux gestionnaires de prendre des décisions non éthiques qui sont potentiellement rentables, mais dont les risques de se faire prendre sont faibles, on

augmente le ratio de décisions non éthiques par rapport aux décisions éthiques et vice versa. Conséquemment, Boatright postule que les recherches en éthique des affaires devraient principalement être axées sur ce que devrait être un marché éthique puisqu'un grand nombre de dilemmes éthiques émanent des défaillances et de la mauvaise régulation du marché (1999, p.586). Dans le MME, on présente que l'ensemble des acteurs d'un marché devraient être responsables d'apporter des solutions pour améliorer l'efficience du marché et l'efficacité des réglementations plutôt que de tout mettre sur le dos des gestionnaires. Le MME n'exclut pas la responsabilité individuelle du gestionnaire, mais il propose néanmoins un système dans lequel on laisserait moins de place à la possibilité que les gestionnaires soient face à des dilemmes éthiques. En d'autres termes, il faudrait pousser le marché à faire en sorte qu'il serait profitable pour les administrateurs d'opter pour des décisions éthiques ou de mettre en place une structure qui limiterait les possibilités de prendre des décisions non éthiques.

Trouvant l'approche de Boatright intéressante, Pierre-Yves Néron apporte un éclairage important au sujet de la MME en précisant pourquoi il pourrait être préférable de miser sur ce modèle plutôt que sur celui du dirigeant éthique :

Mais en insistant principalement sur le caractère moral et la personnalité des gestionnaires d'entreprises, le modèle du dirigeant éthique omet le contexte de marché dans lequel s'insèrent les pratiques d'affaires ainsi que l'ampleur des défis éthiques qui y surgissent. Or, le cours «normal» de marchés qui fonctionnent relativement bien, encadré par une régulation gouvernementale efficace ainsi qu'une certaine surveillance sociale (médias, ONG) exige déjà la suppression d'un nombre impressionnant d'actes moralement répréhensibles ou douteux. C'est ce que néglige la mise en avant d'exemples de « leadership éthique » ou de « courage moral » (Néron, 2010, p.8).

Ainsi, en prenant le soin de réfléchir à la façon dont le marché devrait être encadré de manière à ce que les échanges qui y sont effectués soient le plus efficaces possible en minimisant les externalités négatives, Néron pense que l'on pourrait pousser les entreprises à agir davantage de façon socialement responsable.

Dans cette section, vous avez vu que pour Joseph Heath, le rôle du gestionnaire au sein de l'entreprise est de chercher à maximiser les profits des actionnaires puisque cela est la meilleure façon pour la société de tirer le plus grand rendement possible de ses ressources. J'ai également présenté les arguments avancés par Boatright et Néron pour justifier que

l'on devrait miser davantage sur le marché pour amener les entreprises à travailler dans l'intérêt supérieur de la société plutôt que de mettre tout le poids sur les dirigeants d'entreprises. La vision de ces philosophes concorde en plusieurs points avec la conception de la RSE de Joseph Heath, en ce sens qu'ils postulent que les problèmes d'éthiques dans le milieu des affaires sont principalement reliés aux défaillances du marché plutôt que de la recherche de profits. Dans la prochaine partie, vous pourrez comprendre pourquoi Heath estime que les gestionnaires des entreprises ont des responsabilités qui dépassent le respect du cadre légal et que le fait de ne pas chercher à créer des défaillances dans le marché ou à tirer profit de certaines déjà présentes font parti de ces responsabilités.

3.3 Responsabilités sociales externes des gestionnaires

Dans le premier chapitre, j'ai fait référence au fait que les États accordaient des droits particuliers aux entreprises. Parmi ces droits, les propriétaires ont la possibilité d'avoir une identité distincte de leur entreprise et ils ont une responsabilité limitée face leurs créanciers en cas de faillite. Pour Joseph Heath ces droits particuliers que l'on accorde aux entreprises sont des priviléges nécessaires au bon fonctionnement du système. Ces priviléges impliquent cependant que les entreprises aient des responsabilités face à la société pour les raisons suivantes : « Ils interfèrent avec les droits de propriété, amoindrissent les obligations contractuelles, réduisent les responsabilités personnelles et laissent « la société » payer la facture pour les comportements irréfléchis ou stupides des individus (Heath, 2009a, p.42) ». Heath, estime que la société ne peut tolérer que les entreprises s'approprient le produit social sans offrir de compensation en retour (2004).

La possibilité pour les entreprises de générer des profits est un ingrédient essentiel au bon fonctionnement du marché et les 3 principales théories présentées dans ce mémoire le reconnaissent. Joseph Heath pense néanmoins présenter la vision la plus réaliste de l'orientation que devrait prendre le capitalisme afin que ce système représente mieux l'idéal

collectif. Trop souvent, lorsque les entreprises sont laissées à elles-mêmes, elles ont tendance à adopter des comportements qui génèrent des externalités négatives coûteuses. Heath le souligne bien en faisant référence à Thomas Hobbes : « [...] la recherche effrénée de l'intérêt individuel génère un “état naturel” dans lequel la vie est “solitaire, pauvre, désagréable, brutale et courte” (Heath, 2007, p.4) ». Cela ne veut pas dire que la recherche de satisfaction de nos intérêts personnels ou de ceux des entreprises est mauvaise en soi, mais plutôt que si les possibilités de satisfaire ces intérêts ne sont pas encadrées, nous allons nous éloigner des raisons pour lesquelles il était justifié de donner des avantages particuliers aux entreprises.

Au-delà de notre espoir que les gestionnaires prennent des décisions dites souhaitables du point de vue éthique, il est néanmoins nécessaire d'imposer des contraintes aux gestionnaires afin d'éviter les conséquences fâcheuses des décisions prises uniquement en fonction d'un calcul mercantile. Heath est bien conscient que pour certains gestionnaires, la recherche de solutions permettant de rendre une entreprise plus profitable est parfois sans limites et que cela peut déboucher à l'occasion sur des impacts sociaux non désirables. Il faut donc trouver des moyens afin de limiter les effets potentiellement négatifs des ententes conclues sur le marché.

Un marché économique s'apparente sous plusieurs aspects à la structure que l'on retrouve dans les compétitions sportives de haut niveau (Heath, 2006a). Le cyclisme professionnel est un bon exemple pour démontrer pourquoi il est difficile d'intervenir dans un marché afin de créer une bonne structure de compétition. Dans une bonne structure de compétition, les concurrents doivent chercher à se dépasser et à offrir le meilleur d'eux-mêmes et non chercher à tricher en prenant par exemple des stéroïdes. Le problème avec le fait qu'un cycliste cherche à tricher est que cela pousse ses concurrents à faire ainsi pour maintenir un avantage compétitif. Les règles visant à réguler ce sport ont donc pour but d'assurer que les cyclistes entrent en compétition sur certains points spécifiques tels que l'endurance physique et psychologique, une bonne coordination entre les différents membres des équipes, une bonne préparation avant les compétitions, etc. On cherche ainsi à éviter que les cyclistes optent pour des stratégies non souhaitables telles que consommer des drogues

de performance ou chercher à nuire de diverses manières aux concurrents d'une équipe adverse. Pour faire un parallèle avec les entreprises, une stratégie de compétition souhaitable est une stratégie où l'on cherche à faire un meilleur produit que la concurrence ou tout simplement de le produire à moindres coûts afin de tirer profit de la clientèle qui cherche à payer le moins cher possible pour leurs produits (Norman, 2012). Que ce soit dans un cadre de compétition d'un marché économique ou d'une compétition sportive, il est nécessaire de mettre en place des institutions qui incitent les acteurs à jouer selon des règles qui favorisent les intérêts des participants sans nuire à ceux de l'ensemble de la société.

Ce que Heath cherche à souligner à travers cet exemple de cyclisme professionnel, c'est que son organisation, en apparence très simple par rapport à la complexité d'un marché d'échange international, nécessite un encadrement rigide afin que ses règles soient respectées par les cyclistes. Ce que l'on constate malheureusement, c'est que cette supervision est insuffisante pour empêcher certains contrevenants de chercher à améliorer leur sort individuel. Cela se fait souvent au détriment de la structure commune de compétition puisqu'on brime les bénéfices potentiels des autres participants qui préfèrent gagner une compétition honnêtement. Pour Heath, l'importance de l'éthique dans la compétition est d'imposer des contraintes aux concurrents du marché afin d'éviter que la rivalité les pousse à agir comme des prisonniers qui préfèrent ne pas coopérer et vivre dans une situation sous-optimale (Heath, 2007, p.5).

Comme je l'ai mentionné dans les chapitres précédents, plus on cherche à développer un système de surveillance sophistiqué, plus les coûts collectifs nécessaires pour entretenir ce système sont élevés et moins les bénéfices liés à la compétition sont apparents. La société a également beaucoup à perdre lorsque les entreprises dépensent d'importantes sommes d'argent dans le développement de stratégies leur permettant de contourner les règles établies. Il faut donc miser sur les gestionnaires afin qu'ils adoptent un bon esprit de compétition et qu'ils ne cherchent pas à exploiter les failles du marché tout comme on

demande aux cyclistes d'avoir un bon esprit sportif et de ne pas prendre de drogues de performance (Heath, 2006a).

Heath estime que les stratégies non souhaitables de compétition vont à l'encontre de la raison première pour laquelle des priviléges ont été octroyés aux entreprises. Ces priviléges avaient entre autres pour but d'inciter les individus à se lancer en affaires en diminuant le risque lié à y investir leur capital. Théoriquement, plus il y a d'entreprises prospères, plus cela génère de la compétition et plus il y a de compétition, plus les entreprises sont poussées à se dépasser et cela se fait au bénéfice de la société lorsque cette compétition est saine. Pour ces raisons, on peut accepter que les entreprises cherchent à réaliser des profits, tant que cela est fait de façon juste et honnête :

Managers need not intend the greater social good; they may adopt competitive strategies with an eye only toward the maximization of profit. However, the strategies that they adopt in order to obtain profit must be consistent with the greater social good that serves as the “purpose” of the market economy, viz. efficiency in the production and allocation of goods and services (Heath, 2007, p.32).

Si les activités des entreprises créent, davantage d'externalités négatives dans la société qu'elles engendrent de bénéfices, la satisfaction des intérêts privés des actionnaires ne sera plus justifiée du point de vue collectif.

Une saine compétition pousse les marges bénéficiaires des entreprises vers le bas de sorte que ces dernières sont toujours incitées à faire mieux avec moins et ce bénéfice est ainsi transféré, dans une certaine mesure, aux parties prenantes de l'entreprise. Pour survivre dans un tel contexte de compétition, les entreprises responsables ont un choix très limité de stratégies souhaitables afin de se démarquer de la concurrence. Elles peuvent chercher à innover en développant de nouveaux produits, chercher à améliorer les processus de gestion, chercher à mieux contrôler les coûts de production, etc. Bien entendu, les activités d'une entreprise ne font pas que des heureux, mais une fois que nous avons mis en place une économie efficiente, c'est au gouvernement de décider de ce qui est une juste redistribution des richesses ainsi créées et non aux entreprises. Lorsqu'un projet génère trop d'externalités négatives, l'État peut intervenir et imposer des contraintes aux entreprises. Les compagnies peuvent donc adopter une des stratégies citées plus haut afin de tirer leur épingle du jeu, mais ne doivent pas respecter bêtement ces contraintes sans prendre en

considération les raisons pour lesquelles elles sont mises en place. Autrement dit, les compagnies ne doivent pas adopter de stratégies qui leur permettent de contourner les principes d'une règle, et ce, même si ces stratégies sont légales :

If it is impossible to design a set of rules to create a perfect competition in sport, it is even more difficult to design a set of rules to perfect our system of markets. Thus there may be cases in which it is possible to employ competitive strategies in business that, while not technically illegal, nevertheless defeat the purpose of the market system. It is here that moral constraint is required (Heath, 2007, p.26).

À chaque fois qu'une entreprise cherche à exploiter une défaillance du marché, elle tire un bénéfice qui est plus petit que le coût qu'elle impose à la société. Cela pousse les compétiteurs à agir de la même façon et transforme la compétition en une course vers l'abîme qui crée davantage de perdants que de gagnants (Heath, 2007).

Il existe des failles dans le marché que l'État n'est pas en mesure de corriger. Cela est accentué par le fait que des entreprises ont le pouvoir d'influencer le gouvernement afin d'empêcher qu'elles soient corrigées. Parmi les moyens utilisés pour y parvenir, elles peuvent faire pression sur le gouvernement en utilisant les canaux politiques et chercher ainsi à influencer les législateurs. Ce cas particulier est sans doute une des failles les plus importantes de notre système et si l'on estime qu'il est légitime pour les entreprises que leurs intérêts politiques puissent se faire entendre, un gestionnaire éthique a, à tout le moins, la responsabilité de ne pas utiliser ce privilège à des fins qui vont à l'encontre des intérêts de la société (Néron, 2010 ; Heath, 2004).

Heath définit la défaillance du marché de la façon suivante : « c'est une situation dans laquelle le marché compétitif échoue à produire un résultat Pareto-efficient » (Heath, 2006a, p.17, traduction libre). Par Pareto-efficiency, on entend ici un équilibre dans lequel les ressources d'une société sont distribuées de manière optimale, c'est-à-dire, de façon à ce qu'il soit impossible d'améliorer les conditions de qui que ce soit sans détériorer celles des autres. Pour Heath, on obtient une amélioration selon le critère de Pareto à chaque fois qu'un échange est fait de manière volontaire entre deux parties (2004, p.25). C'est dans l'espoir d'atteindre le plus d'échanges volontaires entre des acteurs informés d'une

économie que les gouvernements ont instauré des règles de base à respecter dans le marché.

De l'aveu même de Heath, l'atteinte de l'équilibre de Pareto est un idéal qui est pratiquement impossible dans une économie puisque cela implique une compétition parfaite dont les critères sont difficiles à concilier en pratique (Heath, 2006a, p.17). De nombreux économistes tels que Joseph Stiglitz et John Kenneth Galbraith pensent également qu'une situation de concurrence parfaite est utopique:

Driven to understand market realities Galbraith's vivid depictions of the good, bad, and ugly of American capitalism remain a sorely needed reminder that all is not quite as perfect as the perfect market models – with their perfect competition, perfect information, and perfectly rational consumers – upon which so much of Friedman's analysis depended (Stiglitz, 2006).

Parmi les éléments nécessaires pour atteindre une situation de concurrence parfaite, on note qu'il doit y avoir suffisamment d'offres pour que les acteurs, qui créent les biens ou services, ne puissent pas à eux seuls influencer les prix sur le marché. De plus, les acteurs doivent avoir toute l'information disponible pour faire le meilleur choix possible, ils doivent être outillés de façon à pouvoir faire des choix rationnels, ils doivent chercher constamment à maximiser l'utilité de leurs biens et leurs préférences doivent être constantes dans le temps (Heath, 2006a). Bref, obtenir une situation qui répond à l'ensemble de ces critères est impossible ce qui justifie que l'on ait besoin de développer une réglementation qui s'adapte à ce marché compétitif imparfait tout en respectant l'autonomie des gestionnaires.

Si nous vivions dans un monde déontologiquement parfait où tous les individus respectaient toujours toutes les contraintes éthiques, Heath estime que plusieurs actions ou attitudes pourraient être mises de l'avant par les gestionnaires pour rendre leur organisation davantage responsable face à la société (2004). Voici une liste des éléments qu'il juge que les entreprises devraient respecter dans un tel monde. Cela donne une bonne idée de ce que ferait un gestionnaire qui respecterait l'esprit des lois:

1. Minimize negative externalities.
2. Compete only through price and quality.
3. Reduce information asymmetries between firm and customers.
4. Do not exploit diffusion of ownership.
5. Avoid erecting barriers to entry.
6. Do not use cross-subsidization to eliminate competitors.
7. Do not oppose regulation aimed at correcting market imperfections.

8. Do not seek tariffs or other protectionist measures.
9. Treat price levels as exogenously determined.
10. Do not engage in opportunistic behaviour towards customers or other firms. (2004, p. 19)

Dans ce monde idéal, le gestionnaire agissant de façon morale devrait contraindre ses actions en fonction des éléments mentionnés ci-haut. D'un côté, Heath semble conclure que si tous les gestionnaires agissaient ainsi, le système économique permettrait la création de biens et services de la manière la plus efficiente possible dans un contexte capitaliste et on se rapprocherait ainsi d'une compétition parfaite (2004). De l'autre, il soulève le problème à l'effet que dès qu'un gestionnaire décide de ne pas respecter le système, il le constraint non seulement à être sous optimal, mais son action peut également perturber le système au point de le rendre parfois plus défaillant. Pour comprendre ce que serait un marché plus défaillant, on peut penser à une situation où une entreprise tricherait et générerait tellement de profits qu'elle déciderait de réduire ses prix pour éliminer certains de ses compétiteurs.

Heath est conscient que ces règles sont très contraignantes au point où il consent qu'un gestionnaire qui chercherait à les respecter toutes demain matin mènerait son entreprise vers la faillite en peu de temps. En réalité, une telle situation ne se produit pas à grande échelle puisque les entreprises ne se font pas mutuellement confiance, ce qui fait qu'elles ont peur de coopérer, comme l'illustre bien le dilemme du prisonnier. Si les entreprises ne mettent pas en place des mécanismes pour s'assurer que les compétiteurs respectent leurs paroles, la première qui décidera de respecter ces principes risquera la faillite si les autres n'obtempèrent pas. Pour que les entreprises soient incitées à ne pas miser sur des stratégies de compétition non souhaitables pour augmenter leurs profits, il doit y avoir une meilleure coopération entre elles de façon à développer une plus grande confiance mutuelle. Pour bien comprendre ce qu'une coopération entre entreprises pourrait impliquer et rapporter, Heath présente le cas des deux plus grands brasseurs de bière au Canada.

Chaque année, Labatt et Molson dépensent des sommes astronomiques en publicité. Selon une étude, l'argent pour la publicité sert principalement à retenir la clientèle ou à voler des clients aux compétiteurs (Heath, 2004;20). Le problème est que, globalement, ces deux entreprises vendent de moins en moins de bières, entre autres, parce que les coûts exorbitants de la publicité poussent le prix de leurs produits à la hausse. Heath estime que si ces compagnies s'entendaient pour réduire leur budget promotionnel conjointement, cet argent pourrait mieux servir les intérêts des deux entreprises. Si une seule des deux principales brasseries réduisait son budget publicitaire, celui de l'autre aurait pour effet de lui « voler » des clients d'où la raison pour laquelle aucune de ces compagnies ne consentirait à réduire unilatéralement son budget. Toutefois, si les deux compagnies convenaient ensemble de réduire graduellement leur budget, toutes choses étant égales par ailleurs, elles en sortiraient toutes deux gagnantes.

Pour qu'il y ait de la coopération entre des entreprises en compétition, il est nécessaire qu'il y ait un lien de confiance et cela ne se crée pas du jour au lendemain. Pour y arriver, Heath explique que les entreprises devraient réaliser des expériences de coopération mutuelle afin de bâtir cette confiance dans le temps (2004). Dans le cas des brasseries, l'expérience pourrait être de consentir à réduire d'un certain pourcentage le budget publicitaire chaque trimestre et montrer à l'adversaire, par l'intermédiaire d'un auditeur indépendant, les chiffres qui le prouvent. L'exemple de Labatt et Molson est simple, car ce sont deux gros joueurs dominants, mais cela ne se présente pas toujours ainsi dans le marché. Plus il y a de compétiteurs, plus le système de contrôle pour assurer le maintien de la confiance est complexe. Il se peut que les brasseurs aient peur de coopérer par crainte, par exemple, de donner des parts de marché aux vendeurs de vins et de spiritueux, ce qui impliquerait qu'il faudrait probablement les intégrer également dans ce système de coopération. Un tel partenariat n'est pas en soi impossible, mais il faut toujours s'assurer que les coûts liés à ces ententes ne soient pas supérieurs par rapport aux économies faites en réduisant la publicité.

En résumé, la position de Heath est qu'il serait possible de développer un code moral que les gestionnaires auraient à respecter tout en ayant le devoir de maximiser les profits des

actionnaires (2004, p.22). En respectant la loi et l'esprit des lois, un gestionnaire favorise la mise en place d'une allocation des ressources efficiente et ainsi une maximisation de la création de la richesse de la société. Il faut cependant comprendre que mettre de l'avant des contraintes qui prennent en considération l'esprit des lois comporte un problème important, les compétiteurs doivent également se plier à de telles contraintes pour obtenir un résultat optimal. La seule façon de nous assurer que la compétition ne cherchera pas à abuser de notre confiance est de développer une forme de coopération sans tomber dans la collusion. Bref, si le gestionnaire a le devoir de maximiser les profits des entreprises, les stratégies utilisées pour créer plus de valeur doivent être conséquentes avec les principes d'amélioration du bien-être collectif et du maintien d'une saine structure de compétition. Comme l'approche de Heath est relativement récente dans l'histoire de l'éthique des affaires, peu d'auteurs ont osé s'y attaquer directement. Peter Jaworski et Wayne Norman ont tout de même proposé des amendements à cette théorie qu'ils jugent somme toute très crédible. Il sera donc question de ces suggestions dans la prochaine section.

3.4 Critiques de l'approche centrée sur la défaillance du marché

L'approche centrée sur la défaillance du marché est très peu critiquée pour l'instant, mais les deux principaux articles qui s'y adressent sont présentés dans la présente section. Vous constaterez que Heath rejette complètement la critique de Peter Jaworski, mais que la proposition de Wayne Norman le pousse à clarifier considérablement certains éléments de sa théorie.

Débutons par la critique qui nous apparaît la plus faible adressée à l'endroit de la vision de la RSE de Heath. Peter Jaworski reproche à l'ACDM de ne pas faire le bon pronostic quant à ce qui est réellement défaillant dans le système (2013). En effet, Jaworski estime, un peu comme Friedman le pensait, que ce n'est pas l'entreprise qui crée des défaillances dans le marché lorsqu'elle fait du démarchage politique pour obtenir des avantages tels qu'une rente, mais bien le gouvernement. Selon la vision de ce philosophe, c'est en imposant un tarif douanier sur certains produits, en accordant une subvention à des entreprises en

particulier, en taxant davantage certains produits plutôt que d'autres, etc., que le gouvernement génère des défaillances dans le marché (Jaworski, 2013). En d'autres termes, Jaworski pense que si le gestionnaire a le pouvoir d'influencer le gouvernement pour qu'on impose un tarif douanier sur certains produits par exemple, ce n'est pas le marché qui est défaillant, mais bien le gouvernement, qui intervient en faveur des demandes de ce gestionnaire. Pour que Jaworski endosse la position de Heath, ce dernier devrait plutôt dire que les gestionnaires devraient éviter d'adopter des stratégies non souhaitables parce que cela est susceptible de créer des défaillances du gouvernement. Jaworski justifie la pertinence de sa critique en insistant sur le fait qu'en attribuant le problème à sa bonne source, cela nous pousse à repenser les pratiques gouvernementales plutôt que de remettre en question le fonctionnement du marché.

Pour résumer la réponse qu'offre Heath à son collègue, il estime que Jaworski ne distingue pas la différence entre une défaillance de marché et une défaillance du gouvernement. Pour Heath, on parle de défaillance du gouvernement lorsque l'organisation d'une transaction, qui est administrée par le gouvernement, échoue de manière évidente à distribuer les ressources de la manière la plus efficiente possible (Heath, 2013). Or, dans son approche, on ne parle pas de transactions administrées par le gouvernement, mais bien de transactions dont les résultats dépendent des mécanismes du marché. On se rappelle que le postulat de Heath est que le marché, lorsqu'il est laissé à lui-même, a tendance à générer des résultats sous-efficients d'où la pertinence d'intervenir par l'entremise de l'État dans son fonctionnement. Il reconnaît cependant que l'État a ses limites et c'est pourquoi les entreprises ont le devoir de respecter l'esprit des lois. Comme j'en ai fait état dans la précédente section, cela veut dire qu'elles ne doivent pas chercher à exploiter, dans un but qui nuit à la société, les failles du marché pour lesquelles l'État ne peut intervenir sans créer davantage de problèmes qu'il n'en résout. Heath insiste pour dire que dans ce cas où l'intervention gouvernementale viendrait créer un problème supplémentaire plutôt que de régler celui auquel elle s'adresse, on parlerait d'une politique publique qui induit une défaillance dans le marché plutôt que d'une défaillance du gouvernement. Il est bien important pour ce dernier que l'on comprenne qu'une défaillance du marché n'est pas nécessairement causée par un acteur du marché et que cela peut aussi bien venir d'une cause liée à une tragédie naturelle que d'une

mauvaise politique publique (Heath, 2013, p.5).

Wayne Norman, un proche collaborateur de Heath, a de son côté une critique un peu plus substantielle que Jaworski. Norman s'en prend également à ce que Heath entend par défaillances du marché, mais en s'intéressant principalement à ce que les gestionnaires devraient faire face aux défaillances. Tout comme Heath, Norman endosse l'idée que les entreprises en compétition font face à des problèmes d'action collective. À leurs avis, les entreprises devraient coopérer davantage afin de pallier à certaines défaillances du marché puisque leur inaction a pour conséquence qu'elles poussent parfois les gouvernements à mettre en place des réglementations qui sont socialement plus coûteuses que des alternatives qu'elles pourraient mettre en place en collaborant les unes avec les autres (Norman, 2012, p.9).

Ce que Norman reproche principalement à Heath concerne sa définition d'une entreprise éthique. Pour ce dernier, une entreprise éthique est une organisation qui ne cherche pas à exploiter les défaillances du marché. Selon Norman, une telle vision de la RSE est idéaliste et donne encore moins d'outils aux gestionnaires pour les aider à prendre leurs décisions qu'on en retrouve dans la TPP (Norman, 2012, p.10). Une des principales raisons expliquant pourquoi Norman juge que la définition de son collègue est erronée est le fait que les défaillances du marché sont endémiques au marché et que chaque secteur en possède des différentes. En effet, Norman met en lumière que certaines entreprises du secteur manufacturier tirent probablement une bonne partie de leurs profits de certaines informations cruciales par rapport à leurs produits qu'ils ne peuvent divulguer sans risquer de menacer leur existence.

Ainsi le reproche de Norman à l'endroit de Heath est de mettre toutes les défaillances du marché sur le même pied. Norman estime qu'il est parfois possible pour une entreprise d'exploiter une défaillance et tout de même agir éthiquement en même temps. En fait, il explique que les marchés ne peuvent être pensés sans les défaillances et que l'exploitation

de certaines d'entre elles permet parfois de générer un plus grand bien-être social et dans d'autres cas, cela permet d'éviter des défaillances davantage coûteuses pour la société. Norman rappelle que pour qu'un système de compétition apporte une valeur ajoutée, une entreprise doit faire appel à une stratégie souhaitable telle que l'innovation (2012, p.11). Par contre, la logique de compétition pose un problème lorsqu'on parle d'innovation puisque les entreprises ont peur de se faire voler leurs idées par leurs compétiteurs. La solution trouvée pour pallier ce genre de stratégie de la part des entreprises est d'accorder des droits particuliers aux idées développées par les entreprises. Ces droits sont des brevets qui permettent aux propriétaires, durant un certain nombre d'années, de décider qui peut utiliser leurs idées. En échange de ces brevets, les entreprises ont l'obligation de publier le résultat de leurs découvertes. Ainsi le brevet comporte deux avantages : d'un côté, l'entreprise innovante a intérêt à partager ses découvertes puisqu'elle peut charger un montant qui lui convient à toute personne qui veut utiliser son brevet et de l'autre, son idée appartient maintenant au patrimoine mondial de connaissances plutôt que de demeurer une idée secrète.

Ce que Norman soulève à travers cet exemple est le fait que l'on octroie collectivement un monopole à une entreprise lorsqu'on lui donne un brevet et que l'on encourage ainsi les entreprises à exploiter une défaillance du marché. Cela est justifié selon lui puisque cela permet globalement de générer plus de richesses et d'innovations à long terme. De la façon dont Heath présente son approche, Norman a l'impression que revendiquer les droits associés à un brevet serait l'équivalent d'exploiter une défaillance du marché et cela serait ainsi un comportement non éthique. Cela explique donc pourquoi Norman estime qu'il est nécessaire d'apporter une précision quant à la nature de la défaillance exploitée et de chercher à savoir si cela est utile du point de vue collectif avant de la condamner.

En résumé, bien qu'il soit justifié pour ce philosophe de questionner l'ensemble des défaillances du marché et la façon dont nous décidons de les encadrer, il est important de ne pas chercher à toutes les corriger sans exception. Ainsi l'amendement qu'il propose à l'ADM est de dire qu'une entreprise éthique ne devrait pas exploiter les défaillances pernicieuses du marché telles que polluer sans internaliser les externalités négatives, induire

les consommateurs en erreurs, avaler des concurrents dans le but de rendre le marché moins compétitif, etc. (Norman, 2012, p.11). Tout comme Heath, Norman lance la balle dans le camp des entreprises si elles veulent éviter que le gouvernement se charge de réguler certaines défaillances :

If firms concede there is a problem with X, but argue that the regulations are already too strict, or that more regulation would be too costly for all concerned, then there is an exceedingly strong case for them agreeing to take on the obligation, singularly or collectively, to find efficient and accountable ways to selfregulate (Norman, 2012, p.12).

Dans la vision de ces deux philosophes, la coopération entre les entreprises pourrait donc permettre d'éviter des conséquences coûteuses liées aux régulations gouvernementales. Cela dit, bien que Norman estime que l'ACDM est moins critiquable lorsque l'on prend le temps de mieux définir les défaillances, il demeure convaincu qu'elle a néanmoins le défaut de ne pas offrir de guide aux gestionnaires afin de les aider à savoir comment agir lorsqu'ils font face à la possibilité d'exploiter une défaillance pernicieuse du marché dans un environnement où on ne peut avoir la certitude que les compétiteurs agiront dans l'intérêt collectif. Vous verrez dans la prochaine section que Heath offre une réponse à cette critique dans son plus récent ouvrage intitulé *Morality, competition and the firm : The market failures approach to business ethics*.

3.5 La théorie de second rang

Joseph Heath est en partie en accord avec les recommandations de Wayne Norman en ce qui concerne le caractère idéal de son approche. Heath affirme qu'il est pertinent d'avoir un idéal en tête lorsque l'on cherche à améliorer les pratiques de nos entreprises. Il ajoute cependant que cet idéal ne doit pas être pensé hors de son contexte et c'est en ce sens qu'on ne peut espérer que les entreprises se conforment à des normes morales aussi strictes que celles auxquelles on s'attend de la part d'un individu (Heath, 2014, p.204). Les contraintes morales auxquelles les entreprises devraient se plier selon Heath peuvent avoir l'air diluées par rapport à ce que l'on peut espérer de la part des entreprises, mais il rappelle qu'une des principales erreurs de l'idéal moral communiste – qui était considérablement plus exigeant

que le respect du principe d'efficience selon le critère de Pareto que l'on retrouve dans l'ACDM – fut d'être développé sans considération suffisante à l'égard des faiblesses humaines (2014, p.203). Ces exigences excessives à l'égard des entreprises étatiques ont non seulement pas été respectées à plusieurs égards, mais en plus, cela a poussé les États communistes dans des situations moins souhaitables que les États capitalistes plus laxistes au niveau moral puisque ces derniers misaient davantage sur les principes de la main invisible et laissaient davantage de liberté d'action aux entreprises.

Le modèle communiste se rapproche le plus de ce que Heath appelle les principes normatifs premiers (*First normative principles*). Lorsqu'on pense à l'élaboration d'un code moral pour les entreprises, notre réflexe est de penser à un idéal dans lequel l'ensemble des entreprises aurait à respecter un cadre normatif et cela permettrait aux marchés de fonctionner parfaitement. Le premier théorème fondamental de l'économie du bien-être suit cette logique. Ce théorème suppose que lorsque les marchés sont parfaitement compétitifs, on atteint un équilibre de Pareto. Comme je le présentais précédemment, le problème avec ce théorème est le fait qu'on est loin d'être en contexte de marché parfaitement compétitif. Pendant longtemps, on a pensé que même si on n'obtenait pas l'ensemble des conditions nécessaires à l'équilibre de Pareto, la seconde meilleure option (*Second best option*) était d'en respecter un certain nombre et d'arriver néanmoins à un résultat près de cet équilibre. Richard Lipsey et Kelvin Lancaster sont venus contredire cette idée en prouvant que les résultats issus d'un marché imparfait sont parfois considérablement éloignés de l'optimum de Pareto au point où les échanges économiques, dans un environnement réglementaire qui est basé sur le premier théorème fondamental de l'économie du bien-être, peuvent avoir un impact négatif sur le bien-être économique de la société (Lipsey et Lancaster, 1957). Pour pallier à ce problème, Heath explique qu'il faut adapter le cadre réglementaire à l'idée que l'équilibre de Pareto est inatteignable et ainsi considérer l'élaboration d'un cadre moins idéaliste afin que la réglementation ait réellement l'impact souhaité sur l'économie (2014, p.176).

Un bon exemple de Heath pour démontrer ce problème avec la seconde meilleure option est celui du vol d'avion (2009a, p.72). Disons qu'en donnant mes critères d'intérêts par rapport

à un voyage, une compagnie me propose de faire un voyage à Hawaï puisque cela est la seule destination qui correspond à l'ensemble de mes critères. À l'aube du départ, cette compagnie m'explique que mon vol est annulé et m'offre plutôt comme seconde meilleure option de me déposer à 200 km de l'île, c'est-à-dire dans l'océan, et que j'aurais à me débrouiller pour nager jusqu'aux îles. Je vais considérer que bien que cette seconde option me rapproche de ma destination idéale, elle est moins intéressante que d'annuler complètement mon voyage. Pour pouvoir partir en vacances tout de même, il faudrait que je redéfinisse mes critères afin que la compagnie de voyage m'offre une autre destination qui ne serait probablement pas aussi excitante que mon idéal de départ, mais qui serait tout de même une meilleure option que de ne pas partir du tout.

Pour revenir à la critique que Norman formule à l'endroit de l'ACDM à l'effet qu'elle est trop exigeante du point de vue normatif pour être prise en compte dans la réalité, Heath admet que les principes de sa théorie sont extrêmement exigeants du point de vue éthique. Il ajoute que ces principes doivent être perfectionnés et adaptés aux contraintes des différents marchés, ce qui permettra enfin de développer des règles concrètes que les gestionnaires d'entreprises auront à respecter (Heath, 2014, p.199). De plus, Heath semble avoir accepté l'amendement de Norman en disant que toute exploitation d'une défaillance du marché ne rend pas nécessairement une entreprise non éthique (Heath, 2014, p.202). Ainsi, Heath explique que les entreprises qui se prêtent à ce jeu usent d'une stratégie défensive de violation des normes morales. Cela les excuse peut-être de ne pas agir de façon éthique, mais ce n'est pas une justification pour dire que les entreprises peuvent à la fois être éthiques tout en exploitant une défaillance. À cet effet, Heath dit que le fait que l'ensemble des entreprises d'un secteur d'activité tire un bénéfice d'une défaillance du marché légitime l'idée de penser l'éthique des affaires comme un modèle de la meilleure option alternative qui tient compte des réalités du marché.

En résumé, Heath propose de penser le marché en fonction de son imperfection et d'agir en conséquence pour élaborer son encadrement plutôt que de partir de l'idée qu'il ne doit pas y

avoir de problèmes d'informations dans le marché et de mettre en place des mesures pour empêcher toute forme d'asymétrie d'information. Cela ne veut pas dire pour lui qu'on doit abandonner le cadre idéal, mais plutôt qu'il faut s'adapter continuellement en adoptant un second, un tiers, ou un ^{n^{ième}} cadre selon les circonstances et en ayant un idéal qui tiendrait davantage compte des contraintes du marché. Ainsi, Heath parle de ces différents cadres plutôt que de parler uniquement du modèle idéal versus non idéal, comme on le voit généralement dans la littérature et cela s'explique par le fait qu'il est à la recherche « d'une manière plus précise d'articuler la justification pour laquelle on pourrait accepter d'affaiblir certains principes normatifs dans le but de les rendre plus compatibles [avec le marché] sans toutefois les dissoudre complètement » (Heath, 2014, p. 204, traduction libre).

3.6 Conclusion

Dans ce chapitre, vous avez vu que la vision de Joseph Heath se rapprochait de celle de Milton Friedman par rapport à l'idée que les entreprises ont une fonction bien précise dans la société, c'est-à-dire de maximiser l'utilité de nos ressources. Cette fonction est assurée par la maximisation des profits des actionnaires représentés par les gestionnaires et par le fait que leurs activités sont faites dans un environnement compétitif qui les poussent à développer constamment de nouvelles stratégies. Toutes les stratégies ne sont pas bonnes pour parvenir à augmenter les profits et c'est ce qui distingue principalement les théories de Friedman et de Heath puisque ce dernier estime que la TA n'impose pas suffisamment d'obligations aux gestionnaires. Ceci dit, ces deux auteurs s'entendraient sans doute sur l'idée que le résultat des transactions effectuées sur le marché devrait être le plus efficient possible. Ce qui peut être surprenant d'ailleurs, c'est que le principal critère sur lequel Heath fonde l'ACDM est l'efficience.

Miser principalement sur l'efficience du marché peut sembler un cadre beaucoup trop souple pour ceux qui pensent que l'éthique des affaires devrait comporter des normes déontologiques strictes se basant sur des principes de justice et d'égalité. Heath rappelle cependant que cela était un des objectifs du communisme et que le résultat a lamentablement échoué au point de rendre le système moins juste et moins égalitaire que ce qu'on avait dans les sociétés libérales (2014, p.203). On pourrait souhaiter que les

entreprises aient à suivre des principes déontologiques plus strictes et qu'on leur impose des règles de justices plus contraignantes mais le fonctionnement d'un marché compétitif nécessite parfois de mettre certains idéaux de côté (Heath, 2014, p. 199). Essentiellement, Heath soutient que les entreprises sont peut-être soumises à des contraintes morales plus faibles que les individus, mais il ne faudrait pas tomber dans l'extrême et penser qu'aucune forme d'éthique n'est possible de la part des entreprises comme certains le défendent. Le respect des principes liés à la non-exploitation des défaillances du marché est une contrainte de taille pour beaucoup d'entreprises, cela demeure donc un idéal comme le note Norman, mais un idéal plus réaliste que bien des théories portant sur la RSE, répond Heath.

Conclusion

En introduisant ce mémoire, je disais que, sans être parfait, le capitalisme était un système qui avait un potentiel intéressant et que faute d'en avoir trouvé un meilleur, il était pertinent de chercher à l'améliorer. Un des problèmes majeurs de ce système, c'est que d'un côté les entreprises ont besoin d'autonomie afin d'innover pour mieux répondre aux besoins de leurs clients et de l'autre, lorsqu'elles sont laissées à elles-mêmes, les entreprises ont tendance à user de stratégies non souhaitables du point de vue social pour augmenter leurs profits. Pour amener les compagnies à adopter des stratégies souhaitables, il est possible de mettre en place des règlements, mais comme j'ai tenté de le présenter, chaque règlement a son lot d'inconvénients et lorsque l'on ne prend pas au sérieux les répercussions de ces règlements sur le marché, on peut créer des problèmes plus grands que ceux que l'on voulait régler à l'origine. Devant ce constat, les penseurs tels que Milton Friedman, Edward Freeman et Joseph Heath, pour ne nommer que ces derniers, pensent à divers degrés qu'il est souhaitable de laisser une marge d'autonomie aux entreprises plutôt que de légiférer à propos de toutes les décisions qu'elles pourraient prendre, sous prétexte qu'elles seraient potentiellement dommageables pour la société.

Friedman est un penseur libertarien qui croit que peu de règles sont nécessaires pour réglementer les activités des entreprises; que la responsabilité sociale des entreprises est de maximiser les profits des actionnaires, de respecter les lois et les coutumes éthiques. Il n'a malheureusement pas pris le temps de définir ce qu'il entendait par coutumes éthiques, mais le fait que cela soit présent dans son texte n'est pas un détail anodin à mon avis. Bien que j'aie eu le réflexe d'être consterné en lisant le titre de son article de 1970 pour la première fois (parce que je me disais que certaines dérives du capitalisme étaient sans doute liées à une telle logique de pensée où l'entreprise avait une responsabilité sociale très limitée), ma compréhension de l'éthique des affaires me laisse aujourd'hui croire que Friedman avait raison sur beaucoup de points et que son article n'est pas aussi radical que certains semblent le croire. En fait, la lecture actuelle que je fais de son texte me laisse penser que Friedman aurait été en accord sur plusieurs éléments de l'approche par la

défaillance du marché dont l'idée que la recherche de maximisation des profits de la part des gestionnaires a comme effet collatéral de rendre la société plus efficiente. Heath et Friedman s'entendraient probablement pour dire que les gestionnaires n'ont pas besoin d'avoir comme objectif d'augmenter l'efficience de la société pour que cela se produise, pourvu que le marché soit bien encadré. Ce qui les distingue à ce sujet par contre, c'est le degré d'encadrement nécessaire au fonctionnement optimal d'un marché ainsi que la place que l'éthique doit occuper au sein des décisions des gestionnaires.

À l'instar de Wayne Norman, je pense que Friedman aurait toutefois souligné le caractère utopique de l'ACDM. Friedman n'aurait probablement pas accepté l'idée de Heath à l'effet que les gestionnaires devraient respecter l'esprit des lois. Dans l'esprit de Friedman, le monde idéal de 3^e ordre de Heath comporte sans doute trop de lois, mais peut-être que dans le monde idéal de Friedman, où les lois qui existent sont celles qui font consensus quasi unanime, cette idée de respecter l'esprit des lois serait peut-être acceptée. Pour Friedman, les individus s'engagent dans des transactions en cherchant par tous les moyens à satisfaire leurs intérêts personnels alors cela crée inévitablement des externalités négatives (2007). Il juge que ces externalités représentent toutefois une nuisance pour l'économie puisqu'elles ont pour conséquence d'imposer des impacts négatifs à des individus sans compensation ou possibilité d'évitement. Friedman estime donc qu'il est légitime que les gouvernements surveillent et contrôlent les externalités lorsque les coûts qu'elles imposent sont supérieurs aux coûts liés au contrôle gouvernemental de ces externalités. Voici un passage qui permet de bien comprendre ce qu'il a en tête lorsqu'il parle d'intervention raisonnable de l'État dans le marché :

And in general it's only where there are serious externalities where you can really make a case for government involved. And in general also where ever possible government should be involved by setting a fee on the activity concerned. And that is something else that has increasingly developed. You have a market now in pollution abatement. So that for example in the case of the stream where somebody is putting something in. Your best procedure is to try to impose a charge on the disposition of the garbage rather than to try to regulate the details of how the garbage is disposed of (2007).

On comprend ici que, plutôt que de mettre en place des normes plus contraignantes pour empêcher les entreprises de générer des externalités négatives, Friedman propose des solutions adaptées aux principes du marché. Cela ne va pas à l'encontre de l'ACDM qui vise le développement d'une société efficiente, alors s'il est possible de trouver une

solution aux externalités négatives en minimisant les coûts associés à leur contrôle, il faut opter pour ce type de solution – c'est ainsi que je comprends l'approche de Heath.

Autant Friedman et Heath pensent que le capitalisme implique que les gestionnaires aient une responsabilité particulière envers les actionnaires, mais un grand nombre de multinationales de notre époque misent davantage sur un discours voulant que les gestionnaires aient des responsabilités partagées entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Selon Heath, les entreprises qui défendent la TPP en pratique ne peuvent être nombreux puisque la position d'Edward Freeman pose un problème principal-agent fondamental. Pour Friedman et Heath, être imputable envers tout le monde revient à n'être imputable envers personne dans un contexte d'entreprise. Ils estiment que les intérêts des parties prenantes ont beaucoup plus de chances d'être défendus à long terme lorsque les actionnaires ont un statut particulier dans l'entreprise. L'exemple qu'Heath et Friedman aiment bien présenter pour démontrer le danger d'imposer plusieurs patrons aux gestionnaires est celui des entreprises étatiques qui, dans de nombreux cas, ont été plus coûteuses à la société qu'elles n'ont générée de bénéfices.

Ainsi, lorsqu'on pense aux programmes de responsabilité sociale que les multinationales présentent au public, on se rencontre que celles qui prétendent miser sur la satisfaction des intérêts des parties prenantes le font probablement davantage en terme de stratégie de communication plutôt qu'en terme d'objectif sincère qu'ils mettent réellement en oeuvre. Il faut bien me comprendre, je n'essaie pas ici de démoniser les multinationales, mais je dis que la logique du problème principal-agent fait en sorte que la TPP est incompatible avec le capitalisme. Les entreprises qui essaient réellement de la mettre de l'avant échouent comme je le montrais avec le cas de Wholefoods Market, ou nous mentent tout simplement comme dans le cas d'Enron ou dans le cas BP. Cela ne veut pas dire que Heath rejette l'importance de satisfaire les intérêts des parties prenantes. Au contraire, chercher à faire le plus de profits possible pour les actionnaires implique la création de valeur pour les parties prenantes.

Pour revenir à la problématique à laquelle je voulais répondre dans ce mémoire, je pense avoir démontré que les entreprises ont une responsabilité qui dépasse le simple respect de la loi et c'est Joseph Heath qui démontre le mieux ce vers quoi cette responsabilité devrait tendre. La responsabilité qui incombe avant tout aux gestionnaires est de transformer les ressources qui sont à leur disposition de façon à satisfaire le bien-être de leurs clients. Pour parvenir à cet objectif, les gestionnaires doivent s'assurer que les activités de leur entreprise n'imposent pas davantage de charges à la société qu'elles créent de bénéfices (2004). S'ils ne répondent pas convenablement à cette exigence, il n'y a pas de raison de donner des avantages particuliers et de la latitude aux entreprises. Par contre, lorsque les gestionnaires répondent adéquatement à cette exigence, il est tout à fait raisonnable que les entreprises soient récompensées en termes de profits.

Pour ceux qui pensent que l'ACDM est laxiste en terme moral, Heath réplique qu'un cadre normatif très robuste serait souhaitable dans une théorie de la meilleure option, mais comme cet idéal est irréaliste puisqu'il implique une concurrence parfaite, il est nécessaire de réduire nos attentes. Il estime qu'élaborer une théorie en fonction de nos intuitions morales ne serait pas une théorie utile au domaine l'éthique des affaires et serait même anti-capitaliste dans le sens où l'on ne peut demander à des gestionnaires d'agir en fonction de principes éthiques qui sont incompatibles avec les opérations d'une économie de marché (2014, p.199). Ceci dit, Heath indique qu'un code moral peut très bien être imposé aux gestionnaires dans son modèle même s'ils ont l'obligation fondamentale de maximiser le profit des actionnaires (2004, p.22).

Il est vrai que la réglementation étatique liée à des activités non souhaitables peut pousser les entreprises à changer leurs comportements, mais l'intervention de l'État doit être la solution de dernier recours (Heath, 2014, p.13). Dans beaucoup de cas, il est préférable de laisser de la latitude aux entreprises afin qu'elles trouvent elles-mêmes les solutions aux problèmes qu'elles connaissent bien. Pour plusieurs, il est utopique de penser que dans un système concurrentiel, les entreprises vont prendre le risque de respecter l'esprit des lois alors qu'il est plus rentable de s'en tenir uniquement à ce que prescrit la loi comme la

plupart des entreprises le font. Par contre pour Heath, en respectant l'esprit des lois, le gestionnaire « crée les conditions nécessaires pour que les entreprises génèrent une allocation efficiente des biens et services dans une économie (Heath, 2004, p.22) ». Il convient que son modèle peut être considéré comme idéal par plusieurs, mais juge que cela est un idéal réaliste. Il soutient toutefois qu'il ne faudrait pas croire qu'à l'issue d'une maximisation des profits des actionnaires et du respect de l'esprit des lois, on parviendra nécessairement à favoriser la création de richesses pour la société. En fait, dès que certaines entreprises décident de ne pas respecter ce cadre de conduite et se comportent en passagers clandestins, elles menacent l'ensemble du fonctionnement du marché. Pour résoudre ce problème, Heath pense qu'il faut développer une structure qui favorise le développement de la coopération entre les entreprises concurrentes d'un même secteur (2004).

Obtenir davantage de coopération entre les entreprises concurrentes n'est pas une mince tâche et cela requiert un haut degré de fiabilité de la part des compétiteurs. Pour savoir si la parole des compétiteurs est crédible et s'il est possible de leur faire confiance, il est nécessaire de mettre en place plusieurs expériences de collaborations à travers le temps et c'est ce sur quoi Heath mise. Une bonne image pour comprendre ce dont il est question ici est le traité de désarmement stratégique (*Strategic Arms Reduction Treaty*) signé entre l'Union soviétique et les États-Unis en 1991 dans lequel les deux pays se sont engagés à détruire graduellement leur arsenal nucléaire. Dans cet exemple, aucun pays n'avait intérêt à réduire son arsenal de manière unilatérale, mais une entente entre les deux pays était profitable pour l'ensemble des sociétés puisqu'elle minimisait les risques de dommages liés à l'explosion de bombes et réduisait les coûts liés à l'entretien de cet arsenal. Plus vite les entreprises vont respecter les premières ententes prises avec les compétiteurs, plus tôt il sera possible d'entrer dans de nouvelles phases de négociations nécessitant plus de confiance permettant ainsi de résoudre des enjeux liés aux défaillances des marchés sans avoir recours à l'encadrement étatique.

En terminant, je reviendrais sur le fait que beaucoup de gestionnaires proclament haut et fort à quel point les intérêts de la société sont pris en considération dans le cadre de leurs décisions stratégiques. Comme Friedman le présentait, cela est à mon avis une belle façade (« window dressing ») puisque les entreprises multinationales ont bien souvent des choses à cacher au public. Moins le consommateur a accès à une information adéquate à propos des produits et services qu'il cherche à se procurer, moins le marché est efficient.

Bibliographie

- AGHION, P., P. BOLTON, (1997), « A Theory of Trickle-Down Growth and Development », *The Review of Economic Studies Limited*, pp. 151-172.
- ANDREWS, D., C. JENCKS, A. LEIGH, (2009), « Do Rising Top Incomes Lift All Boats? », *Harvard Kennedy School*, Boston, 58p.
- ARNDT, H.W., (1983), « The "Trickle down" Myth », *Chicago Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 1-10.
- BARRIONUEVO, A., (2006), « Enron Chiefs Guilty of Fraud and Conspiracy », [En ligne], *The New York Times*, New York, édition du 25 mai 2006, URL: <http://www.nytimes.com/2006/05/25/business/25cnd-enron.html?pagewanted=all> (Page consultée le 15 juin 2012).
- BÉRARD, D., (2012), « Conférence de Montréal: le monde selon McKinsey », [En ligne], *Les Affaires*, Montréal, édition du 15 juin 2012, URL : <http://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/conference-de-montreal-le-monde-selon-mckinsey/545600> (Page consultée le 15 juin 2012).
- BERLE, MEANS, (1968), *The modern corporation and private property*, Brace and World, New York, 380p.
- BOATRIGHT, J. R., (1999), « Does Business Ethics Rest on a Mistake? », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, No. 4, pp. 583-591.
- BOOTH, D. E., (1985), « The problems of corporate bureaucracy and the producer cooperative as an alternative », *Review of Social Economy*, Vol. 43, No. 3, pp. 298-315.
- BOWEN, H., (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper, New York, 270p.
- BOWEN, H., (1952), « How Public Spirited Is American Business? », *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 280, pp. 82-89.
- BP GLOBAL, (2013), « Corporate Social Responsibility », [En ligne], *BP Global*, URL : <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9026901&contentId=7049221> (Page consultée le 25 mars 2013).
- BP GLOBAL, (2010), « BP internal investigation », [En ligne], *BP Global*, URL : <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9036598&contentId=7067574> (Page consultée le 6 décembre 2011).
- BROWN, (2008), « Federal Trade Commission v. Whole Foods Market Inc. et al. », *United States Court of Appeals*, District of Columbia Circuit, 18 p.

CHAMPOUX-PAILLÉ, L., (2010), « Rémunérer la direction : ratio d'équité interne et vote consultatif sur la politique de rémunération », [En ligne], MÉDAC, Montréal, URL : <http://www.giref.uqam.ca/pdf/Etude-Louise%20C.-Paille-Pol.remuneration.pdf> (Page consultée le 25 mars 2013).

CHARRON, D. C., (2007), « Stockholders and Stakeholders : The Battle for Control of the Corporation », *Cato journal*, Vol. 27, No. 1.

COHN, T. H., (2005), *Global political economy : Theory and practice*, Longman, New York, 498p.

COMTE-SPONVILLE, A., (2004), *Le capitalisme est-il moral*, Albin Michel, Paris, 237p.

CRANE A., A. MCWILLIAMS, D. MATTEN, J. MOON, D. S. SIEGEL, (2008), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York, 590p.

CRANE, A., D. MATTEN, (2004), « Questioning the Domain of the Business Ethics Curriculum », *Journal of Business Ethics*, Vol. 54, No. 4, pp. 357-369.

DOWIE, M., (1977), « Pinto Madness », [En ligne], *Mother Jones*, édition de septembre/octobre 1977, URL : <http://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness> (Page consultée le 15 juin 2012).

DUSKA, R., (2000), « Business Ethics: Oxymoron or Good Business? », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 111-129.

EPSTEIN, E., (1969), *The Corporation in American Politics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 365p.

ÉQUITERRE, (2011), « Changer le monde un geste à la fois », [En ligne], *Équiterre*, URL : http://www.equiterre.org/sites/fichiers/equiterre_brochure_ra2010_fr.pdf (Page consultée le 25 mai 2012).

EVAN, W. M., R. E. FREEMAN, (1988), « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. Dans T. Beauchamp et N. Bowie, Ethical theory and business », *Prentice-Hall*, New Jersey, pp. 97-105.

FEHR, E., GÄCHTER, S., (2001), « Do Incentive Contracts Crowd Out Voluntary Cooperation? » *USC Center for Law, Economics & Organization*, Research Paper No. C01-3.

FERRERO, I., W. M. HOFFAMN, R. E. MCNULTY, (2012), « Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? », *Université de Navarra*, Working Paper No. 10/12.

FREEMAN, R. E., (2012), « A new story for business », [Vidéo en ligne], URL: <http://www.youtube.com/watch?v=v7yjQzRcf-U> (Page consultée le 5 avril 2013).

FREEMAN, R. E., (2009a), « Shareholders vs. Stakeholders -- Friedman vs. Freeman Debate », [Vidéo en ligne], URL : http://www.youtube.com/watch?v=_sNKIEzYM7M (Page consultée le 5 avril 2013).

FREEMAN, R. E., (2009b), « Interview Transcript: R. Edward Freeman on Stakeholder Theory », [Vidéo en ligne], *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, Charlottesville, URL: <http://www.youtube.com/watch?v=Ih5IBe1cnQw> (Page consultée le 25 mai 2012).

FREEMAN, R. E., (2000), « Business Ethics at the Millennium », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp. 169-180.

FREEMAN, R. E., (1999), « Response : Divergent Stakeholder Theory », *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 233-236.

FREEMAN, R. E., (1999), « Stakeholder Theory of the Modern Corporation », *University of Dayton*, 10p.

FREEMAN R. E., (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York, 276p.

FREEMAN, R. E., J. S. HARRISON, A. C. WICKS, B. L. PARMAR, S. DE COLLE, (2010), *Stakeholder Theory : The State of the Art*, Cambridge University Press, New York, 343p.

FREEMAN, R. E., J. S. HARRISON, A. C. WICKS, (2007a), *Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, 179p.

FREEMAN, R. E., M. KIRSTEN, P. BIDHAN, (2007b), « Stakeholder capitalist », *Journal of Business Ethics*, pp. 303-314.

FREEMAN R. E., S. R. VELAMURI, B. MORIARTY, (2006), « Company Stakeholder Responsibility : A New Approach to CSR », *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 13p.

FREEMAN, R. E., R.A. PHILLIPS, (2002), « Stakeholder Theory : A libertarian defense », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No.3 pp. 331-349.

FREEMAN, R. E., J. MCVEA, (2001), « A stakeholder approach to strategic management», *Darden Graduate School of Business Administration*, Working Paper No. 01-02.

FRIEDMAN, M., (2007), « The Corporation », [En ligne], URL : <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ckCkitEf0gJ:hellocoolworld.ca/media/TheCorporation/Friedman.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=ca> (Page consultée le 25 mai 2012).

FRIEDMAN, M., T.J. RODGERS, J. MACKEY, (2005), « Making Philanthropy Out of Obscenity », [En ligne], *Reason*, URL : <http://www.pitt.edu/~woon/courses/reason.pdf> (Page consultée le 10 octobre 2011).

FRIEDMAN, M. (2005), « Social responsibility : 'Fundamentally subversive? » , [En

ligne], *BloombergBusiness*, URL: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-08-14/online-extra-social-responsibility-fundamentally-subversive> (Page consultée le 25 mai 2012).

FRIEDMAN, M., R. FRIEDMAN, (1980), *Free to choose*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 297p.

FRIEDMAN, M. (1980), « Free to choose », [Vidéo en ligne], PBS, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=f1Fj5tzuYBE> (Page consultée le 29 mars 2013).

FRIEDMAN, M., (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », [En ligne], *The New York Times Magazine*, 13 septembre, URL : <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Page consultée le 10 octobre 2011).

FRIEDMAN, M., (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 202p.

FRIEDMAN, M. (?), « Milton Friedman - Big Business, Big Government », [En ligne], URL : https://www.youtube.com/watch?v=R_T0WF-uCWg (Page consultée le 15 mai 2012).

GOLDBERG, K. (2014), « BP Deepwater supervisors must face manslaughter rap », [En ligne], *Law 360*, URL : <http://www.law360.com/articles/504811/bp-deepwater-supervisors-must-face-manslaughter-rap> (Page consultée le 25 mai 2012).

GOLDMAN SACHS, (2012), « Goldman Sachs Business Principles », [En ligne], *Goldman Sachs*, URL : <http://www.goldmansachs.com/who-we-are/business-standards/business-principles/index.html> (Page consultée le 25 mai 2012).

GRAHAM, B., REILLY, W. R., BEINECKE, F., BOESCH, D. F., GARCIA, T. D., MURRAY, C. A., ULMER, A., (2011), « Deep Water The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling », [En ligne], *National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling*, URL : http://permanent.access.gpo.gov/gpo2978/DEEPWATER_ReporttothePresident_FINAL.pdf (Page consultée le 12 novembre 2011).

GUTTING, G. (2013), « Why Conservatives Should Reread Milton Friedman », [En ligne], *The New York Times*, édition du 26 septembre 2013, URL : <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2013/09/26/why-conservatives-should-reread-> (Page consultée le 30 novembre 2013)

HALPERN, P. J., (1982), « The Corvair, the Pinto and corporate behavior: Implications for regulatory reform », *Review of Policy Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 540-545.

HEATH, J., (2014), *Morality, Competition and the Firm : The market failure approach to business ethics*, Oxford University Press, 403p.

HEATH, J., (2009a), *Filthy Lucre : Economics for people who hate capitalism*, Harper Collins Publishers, Toronto, 338p.

- HEATH, J., (2009b), « The Uses and Abuses of Agency Theory », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, pp. 497-528.
- HEATH, J., (2008), « Business Ethics and Moral Motivation: A Criminological Perspective », *Journal of Business Ethics*, 83:595–614.
- HEATH, J., (2006a), « Business ethics without stakeholders », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, pp. 533-557.
- HEATH, J., (2006b), « An Adversarial Ethic for Business: or, When Sun-Tzu met the Stakeholder », *Journal of Business Ethics*, 40 p.
- HEATH, J., (2004), « A Market Failures Approach to Business Ethics », *Studies in Economic Ethics and Philosophy*, Vol. 9.
- HEATH, J., W. NORMAN, (2004), « Stakeholder Theory, Corporate Governance, and Public Management », *Journal of Business Ethics*, Vol.53 : 247-265.
- HEATH, J., (2002), *La société efficiente : pourquoi fait-il si bon vivre au Canada?*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, traduit de l'anglais par Jean Chapdelaine Gagnon, 429p.
- HOFFMAN, M. W., (1982), « Case study : The Ford Pinto », *Journal of Business Ethics*,, pp. 79-86.
- HOLDER, ERIC H. JR., (2012), « BP Exploration and Production Inc. Agrees to Plead Guilty to Felony Manslaughter, Environmental Crimes and Obstruction of Congress Surrounding Deepwater Horizon Incident », [En ligne], *Department of Justice*, Washington DC, URL : <http://www.justice.gov/opa/pr/bp-exploration-and-production-inc-agrees-plead-guilty-felony-manslaughter-environmental> (Page consultée le 2 décembre 2012).
- HUSSEY, A., (2014), « Occupy was right: capitalism has failed the world », [En ligne], *The Guardian*, Londres, édition du mardi 13 avril 2014, URL : <http://www.theguardian.com/books/2014/apr/13/occupy-right-capitalism-failed-world-french-economist-thomas-piketty> (Page consultée le 14 avril 2014).
- JANET, P., G. SÉAILLES, (1925), *Histoire de la philosophie : Les problèmes et les écoles*, Éditions Delagrave, Paris, 1084p.
- JAWORSKY, P. M., (2013), « Moving Beyond Market Failure: When the Failure is Government's », *Business Ethics Journal Review*, 16(4): 533–557.
- KALER, J., (2000), « Positioning Business Ethics in Relation to Management and Political Philosophy », *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, No. 3, pp. 257-272.
- KEYNES, J. M., (1931), *Essays in Persuasion*, Macmillan, Londres, 375p.

LACOBUCCI, F., J.C. MAJOR, M. BASTARACHE, W.I. BINNIE, L. LEBEL, M. DESCHAMPS, M.J. FISH, (2004), « Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise, [2004] 3 R.C.S. 461, 2004 CSC 68 », *Cour suprême du Canada*, Ottawa. pp. 461-502.

LALANNE, É., (2005), « Devoirs de l'administrateur », [En ligne], *CA Magazine*, URL : <http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2005/april/regulars/camagazine19307.aspx> (Page consultée le 25 mai 2012).

LANGER, E., (1966), « Auto Safety: Nader vs. General Motors », *Science*, Vol. 152, No. 3718, pp. 47-50.

LANGTRY, B. (1994), « Stakeholders and the moral responsibilities of business », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, no. 4, 13p.

LAPERCHE, B., (2004), *L'entreprise innovante et le marché: Lire Galbraith*, L'Harmattan, Paris, 247p.

LEE, M. T. (1998), « The Ford Pinto Case and the Development of Auto Safety Regulations 1893-1978 », *Business and Economic History*, Vol. 27, No.2, pp. 390-401.

L'ENCYCLOPÉDIE CANADIENNE, (2012) « Pétro-Canada », [En ligne], *Historica Dominion*, URL : <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/petro-canada/> (Page consultée le 12 janvier 2012).

LENGAIGNE, B., B. BOIDIN, N. POSTEL, S. ROUSSEAU, (2009), *Les usages contemporains de la notion de « partie prenante » : entre contrat, risque et responsabilité*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille, 199p.

LIPSEY, R. G., K. LANCASTER, « The General Theory of Second Best », *The Review of Economic Studies*, Vol. 24, No. 1. (1956 - 1957), pp. 11-32.

LIPSON, L., (1964), *The Democratic Civilization*, Oxford University Press, New York, 614p.

MACKEY, J., (2009), « John Mackey on Conscious Capitalism », [Vidéo en ligne], URL : <https://www.youtube.com/watch?v=CYJ13DOMGM8> (Page consultée le 15 mai 2012).

MARKWELL, D., (2006) *John Maynard Keynes and International Relation :Economic Paths to War and Peace*, Oxford University Press, New York, 285p.

MAZAKA, D., (2008), « Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable », *EJBO*, Vol.13, No. 1, pp. 11-21. NÉRON, P.-Y., (2010), « La moralité implicite du marché », *Les ateliers de l'éthique*, Vol. 5, No. 1.

MERCIER, S., (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Université de Bourgogne*, 26p.

NÉRON, P.-Y., (2009), « Rendre des comptes : Comment situer l'entreprise dans le discours démocratique? », *Université de Toronto*, 13p.

NORMAN, W., (2012), « Business Ethics as Self-Regulation: Why Principles that Ground Regulations Should Be Used to Ground Beyond-Compliance Norms as Well », *Journal of Business Ethics*, 15p.

NWANJI, T., I., K. E. HOWELL, (2005), « The Stakeholder Theory in the Modern Global Business », *International Journal of Applied Institutional Governance*, Vol. 1, No.1.

ORGANIC CONSUMERS ASSOCIATION, (2013), « Whole Foods and the Myth of Natural », [En ligne], *OCA*, (Page consultée le 12 mai 2013).

OSWALD, PROTO, SGROI, (2010), *Happiness and productivity*, University of Warwick, London, 53p.

PAUMGARTEN, N., (2010), « Food Fighter », [En ligne], *The New York Times*, URL : <http://www.newyorker.com/magazine/2010/01/04/food-fighter> (Page consultée le 12 mai 2013).

PHILLIPS, R., R.E. FREEMAN, A.C. WICKS, (2003), « What stakeholder theory is not », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, no. 4, pp. 479-502.

PLAMONDON-ÉMOND, É., (2011), « L'Envers de l'assiette - «Acheter, c'est voter» », [En ligne], *Le Devoir*, Montréal, édition du 11 mars 2011, URL : <http://www.ledevoir.com/art-de-vivre/alimentation/318448/l-envers-de-l-assiette-acheter-c-est-voter> (Page consultée le 25 mai 2012).

POGGE, T., (2010), *Politics as Usual : What Lies Behind the Pro-Poor Rhetoric*, Polity Press, Malden, 273 p.

SCHELTON, J. P., (1965), « The First Printed Share Certificate: An Important Link in Financial History », *The Business History Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 391-402.

SCHERER, PALAZZO, (2008), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar, Cheltenham, 615 p.

SCHWARTZ, H. S., (1991), « Narcissism Project and Corporate Decay: The Case of General Motors », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 3, pp. 249-268.

SEGRESTIN, D., (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, 223p.

SINGER, P., (1997), « The Drowning Child and the Expanding Circle », [En ligne], *New Internationalist*, URL: <http://www.utilitarian.net/singer/by/199704--.htm> (Page consultée le 12 janvier 2012).

SMILEY, KEEHN, (1995), « Federal Personal Income Tax Policy in the 1920s », *The Journal of Economic History*, Vol. 55, No. 2 pp. 285-303.

SMITH, A., (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Britain, Londres, 645p.

SPARROW, P. R. (1999), « Strategy and Cognition : Understanding the Role of Management Knowledge Structures, Organizational Memory and Information Overload », *Blackwell Publishers*, Vol. 2, No2, pp. 140-148.

STIGLITZ, J., (2008), « The fruit of hypocrisy », [En ligne], *The Guardian*, Londres, édition du mardi 16 septembre 2008, URL : <http://www.theguardian.com/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet> (Page consultée le 15 juin 2012).

STIGLITZ, J., (2006), « John Kenneth Galbraith understood capitalism as lived – not as theorized », [En ligne], *The Christian Science Monitor*. URL : <http://www.csmonitor.com/2006/1228/p09s02-coop.html> (Page consultée le 24 janvier 2012).

ROBICHAUD, D., TURMEL, P., (2012), *La juste part*, Atelier 10, Montréal, 93p.

TAMURA, P.J., J. McDANIEL, J. KAUFMAN, (1981), « GRIMSHAW v. FORD MOTOR CO. (1981) 119 CA3d 757 », [En ligne], *Court of Appeals of California*, URL : <http://online.ceb.com/calcases/CA3/119CA3d757.htm> (Page consultée le 15 mai 2012).

THE ECONOMIST, (2005), « The world according to CSR », [En ligne], *The Economist*, URL : <http://www.economist.com/node/3555272> (Page consultée le 12 novembre 2011).

WEIZZ, A.R., (1995), « Cracks in the Foundation of Stakeholder Theory », [En ligne], *The University of Waikato*, URL : http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol1_1/weiss.pdf (Page consultée le 15 mai 2012).

WHITEHOUSE, L., (2006), « Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline », *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 3, pp. 279-296.

WHOLE FOODS MARKET, (2012), « Our mission and culture », [En ligne], *Whole Foods Market*, Austin, URL : <http://www.wholefoodsmarket.com/careers/our-values-and-mission> (Page consultée le 12 janvier 2012).

WOOD, G., (2010), « Case Study: Energy and the BP Oil Disaster », [En ligne], *Connexions*, URL : <http://cnx.org/contents/1741effd-9cda-4b2b-a91e-003e6f587263@43.5:69> (Page consultée le 6 décembre 2011).