



10^{ème} Promotion du CID

L'entreprise est-elle sur le point de se substituer à l'Etat pour la promotion de la citoyenneté ?

Une étude sur la citoyenneté de l'entreprise

***Mémoire de géopolitique du
Capitaine de Corvette Alexandre LOCHRANE
de la Royal Navy***

Mémoire dans le cadre de « l'Entreprise – acteur géopolitique »

Directeur : Monsieur Jean-Marc de LEERSNYDER

Avril 2003

L'entreprise est-elle sur le point de se substituer à l'Etat pour la promotion de la citoyenneté ? Une étude sur la citoyenneté de l'entreprise.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : LES RACINES DE LA CITOYENNETÉ DE L'ENTREPRISE

La définition, le passé et le présent

Pourquoi l'entreprise est-elle devenue concernée ?

Comment peut-on mesurer la réussite de la citoyenneté et qui s'en préoccupe ?

DEUXIEME PARTIE : LE ROLE DU GOUVERNEMENT – FORT OU FAIBLE ?

Le gouvernement et l'entreprise : peuvent-ils exister l'un sans l'autre ?

Quelles sont les limites à l'action des Etats ?

L'Etat, est-il content de renoncer à la bataille, et si oui, qui sera responsable a sa place ?

CONCLUSION

INTRODUCTION

Combien de fois avons-nous lu des journaux et réagi devant des articles qui parlent de directeurs de grandes entreprises ayant reçu de très fortes hausses de salaire ? Et combien de fois avons-nous vu sur nos écrans de télévision des images effrayantes de pollution causée par le naufrage d'un pétrolier soit mal construit, soit mal conduit par une équipe insuffisamment qualifiée ? Jour après jour nous assistons ou bien à des horreurs environnementales, ou bien à des fraudes qui nous scandalisent, et nous voyons aussi des hommes politiques qui entreprennent des opérations de dépollution ou des enquêtes, et qui disent : « nous ne permettrons plus jamais qu'un tel drame se reproduise ». Mais qui sont les vrais responsables et que font-ils ?

En 1910, le niveau du commerce mondial ne dépassait pas \$40 Md ; en 1990 il est presque arrivé à \$7.000 Md. Pendant les années 80, le montant des investissements américains à l'étranger doublait, de \$396 Md à \$802 Md, et dans la même période, les investissements étrangers dans les entreprises américaines grimpaient de \$500Md à \$2.500Md¹. Avec cette croissance est venue la mondialisation, comportant des changements fondamentaux dans les domaines du commerce, des communications, des transferts boursiers, ainsi que de nouveaux enjeux commerciaux, le tout désormais sous l'oeil minutieusement scrutateur des médias.

La période des 80 ans en question semblant peut-être trop étendue, il est plus précis de parler des 40 ans écoulés entre 1950 et 1990 pour distinguer la vraie croissance économique qui a pris place. L'environnement commercial des années 50 était complètement différent de celui de 1990 : les appellations « fabriqué au Japon » ou « fabriqué en Europe » étaient synonymes de produits relativement bon marché, de qualité moyenne. Les satellites n'existent pas avant 1957 et le premier ordinateur (qui occupait une salle entière...) n'arrive qu'en 1954. Plusieurs économies mondiales essayent de se reconstituer après les dommages de la deuxième guerre mondiale, et l'économie des Etats-Unis est dominante. L'OPEP et l'UE n'existent pas encore, et la plupart des entreprises restent à l'intérieur de leurs frontières nationales, avec peu des relations et de contrats avec l'étranger. D'un point de vue social, moins de 29% des femmes travaillent hors de leur maison, et les métiers principaux des

¹ Ministère du Commerce des Etats-Unis, abstrait statistique 1993, pp797

femmes salariées sont : institutrice, secrétaire, infirmière et bibliothécaire¹. L'effort principal fait par les nations est d'augmenter la démographie (en vue de combler les pertes subies au cours de ces deux guerres) et non la qualité de la vie. L'action pour l'environnement, le consumérisme et le féminisme ne deviennent pas des enjeux politiques et sociaux avant plusieurs années. Le Dollar américain domine les économies mondiales, et l'infrastructure industrielle américaine est tout-puissante.

Mais aujourd'hui l'environnement du commerce mondial a complètement changé. Il y a plusieurs pays économiquement dominants dans le monde. Les entreprises sont devenues des organisations internationales et supranationales, qui opèrent 24 heures sur 24 et 365 jours par an. Elles trouvent leurs matières premières partout, en choisissant les endroits les plus pratiques et les fournisseurs les moins chers. Elles ne sont plus localisées dans un seul pays, mais elles fabriquent leurs produits là où les facteurs économiques leur conviennent. Pour elles, le principe le plus important est la concurrence, et afin d'obtenir un avantage concurrentiel, elles doivent s'impliquer dans tout ce qui concerne l'environnement du travail, y compris dans les conditions de vie des salariés à l'extérieur de l'entreprise. De plus en plus, les départements de ressources humaines ont augmenté leur influence dans la vie des citoyens, au détriment progressif de l'Administration publique locale. A côté de cette mutation fondamentale dans le mode de vie, sont venues les avancées technologiques : l'Internet, les téléphones portables, les liaisons satellites qui nous donnent à tous, et en temps réel, des images et des informations du monde entier. L'homme et la femme qui votent peuvent voir à la télévision et entendre à la radio l'actualité dès que quelque chose se passe, et avant que les politiciens puissent les interpréter. Bien entendu, ces gens-là sont beaucoup mieux informés que dans les années 50 : ils ont donc commencé à poser des questions embarrassantes, non seulement aux hommes politiques, mais aussi aux dirigeants des entreprises impliquées. Et quand ils se sont néanmoins trouvés impuissants à réagir directement contre les grands directeurs et gestionnaires, ils ont réagi contre les politiciens et les produits. Le résultat de cette vague de fond de l'opinion publique, concomitante à la mondialisation et générée par elle, a été la citoyenneté de l'entreprise.

¹ Ministère de l'emploi des Etats-Unis 1989

PREMIERE PARTIE : LES RACINES DE LA CITOYENNETÉ DE L'ENTREPRISE

1 La définition, le passé et le présent.

La citoyenneté de l'entreprise concerne la relation entre l'entreprise et la société civile, à la fois locale et globale. C'est un rapport bilatéral entre, d'une part, l'entreprise qui a tout à la fois des droits et des responsabilités, (comme tout citoyen), et d'autre part, l'individu qui possède aussi des droits et des responsabilités¹. Bien sûr les droits et les responsabilités sont différents entre les deux parties, et très souvent on voit des individus agissant différemment en tant que salariés d'une entreprise, ou en tant que citoyens dans une communauté. En outre, depuis longtemps, les sociétés occidentales se sont centrées bien davantage sur les droits des entreprises que sur leurs responsabilités, mais depuis quelques années cette situation est en train de changer. La question, cependant, reste posée : qu'est-ce que la citoyenneté de l'entreprise ? Comme la citoyenneté de l'individu, elle inclut non seulement une dimension éthique de base mais aussi une dimension pratique globale, non pas occasionnelle mais constante : « la chose juste et correcte », il faut la VIVRE dans la pratique. Bien évidemment, il y a des données fondamentales classiques du commerce, telles que :

- ~ La gestion du risque et des prix, ainsi que la protection de l'image de l'entreprise.
- ~ La gestion des ressources et l'amélioration des compétences commerciales.
- ~ La gestion de la diversité et la complexité d'une économie globale.
- ~ Le compte-rendu formel et régulier aux Conseils d'Administration de l'action courante des Cadres, (notamment : réussite ou échec de l'application des nouveaux principes) .

Cependant la citoyenneté de l'entreprise inclut aussi les éléments nouveaux suivants :

- ~ La nécessité de mettre en pratique « la chose juste et correcte »
- ~ Une croyance nouvelle : l'entreprise doit exprimer ce qui est bon pour l'humanité, elle devrait être un lieu où l'on est fier de travailler.
- ~ L'application de nouveaux principes, plus exigeants, et plus précisément mesurables.
- ~ Le développement des stratégies qui protégeront l'avenir, c'est-à-dire le développement durable.

¹. McIntosh, Leipziger, Jones et Coleman, La citoyenneté de l'entreprise : les stratégies qui réussissent pour les entreprises responsables. Financial Times publishing, Pitman 1998.

Caractéristique centrale de cette citoyenneté est le rapport qui renforce mutuellement les deux parties. A titre d'exemple, le citoyen, propriétaire de sa maison, met ses ordures dans des poubelles fournies, et non pas dans le jardin de son voisin. Pourquoi ? Parce qu'il veut que son voisin fasse la même chose ! De même, l'entreprise profite d'un rapport mutuel avec la société civile, et nous la trouverons souvent agissant comme citoyenne afin de satisfaire ses besoins commerciaux. En allant plus loin, ceci nous trace des pistes vers la citoyenneté avec d'une part, une coopération minimale - voire obligatoire - et, de l'autre, une citoyenneté complète. Toujours dans l'exemple précédant, le propriétaire va poser ses ordures dans la rue chaque mardi parce qu'il faut qu'il le fasse (la coopération minimale), mais s'il est un citoyen complet, il va mettre toutes les ordures de ses voisins au bout de la rue, rendant ainsi la vie plus agréable aussi bien à ses voisins qu'aux éboueurs !

Mais cette citoyenneté de l'entreprise, d'où vient-elle? Comment sommes-nous passés de l'ère où Milton Friedman déclarait que « la seule responsabilité des gestionnaires est de réaliser les profits les plus grands possibles pour la satisfaction des actionnaires »,² au monde commercial d'aujourd'hui où le président du BP (British Petroleum), Peter Sutherland a dit, lors d'une conférence d'Amnesty International que « l'entreprise qui abuse de ses salariés et qui a recours à des formes d'esclavage agit, non seulement en rupture avec les accords de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et de celle de Vienne, mais aussi avec l'opinion civilisée mondiale. Une telle entreprise agit sans responsabilité et elle a tort si elle pense qu'une telle conduite passera inaperçue dans le monde entier».³

Ce serait une erreur de dire que ce sont seulement l'entreprise et les moyens de commercer qui ont évolué. Tout en admettant que les moyens dans lesquels l'entreprise trouve ses matières premières, fabrique ses produits et les vend ont fondamentalement changé, le monde où tout cela se passe a évolué lui aussi. Il y a eu des avancées révolutionnaires qui ont redéfini nos vies, comme les ordinateurs, les téléphones portables, la révolution de la technologie, avec Internet et la télévision qui nous donnent des images de l'actualité en temps réel, partout dans le monde. De même, nous pouvons, en quelques heures, voyager autour du monde dans des avions à grande vitesse, à des coûts de plus en plus bas. Ces changements ont touché aussi les entreprises et leur ont donné la capacité d'opérer d'une manière à la fois nouvelle et inquiétante. Par exemple : la concurrence est intensifiée quand des biens, produits à bon marché dans un pays du Tiers-Monde, arrivent dans un pays développé où les salaires sont plus élevés. Mais pourquoi l'entreprise a-t-elle décidé de délocaliser ses opérations de

² Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*. Chicago : University of Chicago Press, 1962.

³ Peter Sutherland, allocution devant l'Amnistie Internationale à Dublin 26 septembre 1997.

fabrication dans ces pays-la ? Est-ce dû aux faibles coûts de production et de main d'œuvre en raison des mauvaises conditions de travail, ou bien est-ce dû à la corruption d'un régime gouvernemental qui n'a pas posé trop des questions ? Pendant plusieurs années, les réponses étaient très difficiles à trouver, et en outre, si le gouvernement du pays dans lequel l'entreprise s'était délocalisée posait trop des question, cette entreprise transférait ses opérations en un lieu plus bienveillant ! Mais la révolution de l'information nous a livré des images de mauvaises conditions de travail dans des usines d'entreprises très connues, des images d'enfants travaillant dans des conditions effrayantes pour un salaire lamentable. Depuis quelques décennies, nous avons vu aussi se développer des groupes de pression (qui eux-mêmes ont profité de la révolution de l'information) comme Greenpeace, Amnesty International, Fair Trade, aussi bien que des organes de Presse envoyant des enquêteurs et des journalistes pour découvrir la vérité et la rendre publique. Ce qu'ils ont révélé a non seulement touché nos consciences, mais aussi empêché les entreprises d'éviter les conséquences découlant de leurs actes. En outre, nous avons vu des drames environnementaux et humains, où la négligence de l'entreprise a causé soit d'énormes pertes en vies humaines, comme à Bhopal en 1984 dans la catastrophe de « l'Union Carbide » ayant fait 6000 morts et 200.000 blessés, soit des dommages environnementaux, comme dans le détroit de Prince William en Alaska, lorsque la pétrolier « Exxon Valdez » s'y est échoué 1989, rejetant 10,8 M gallons de brut sur le côte d'Alaska.

Il y a eu des réactions intenses dans les médias, mais si parfois - voire rarement - des entreprises ont été condamnées lourdement au pénal, il semble que rien n'ait changé à la suite de ces actions juridiques. Mais dans les Conseils d'administration, le monde du commerce changeait, et des stratégies nouvelles ont commencé à apparaître incluant le besoin fondamental de processus éthiques. Les grandes entreprises ont dû changer, parce que sinon, elles auraient eu trop à perdre : les 100 entreprises les plus grandes du monde ont en effet un chiffre d'affaires annuel plus grand que le PIB d'une moitié des pays du monde ! Pour celles qui étaient propriétaires de plusieurs marques très connues (AOL Time Warner, Microsoft, Totalfina Elf, par exemple), elles risquaient non seulement de perdre des ventes dans tel ou tel produit et dans tel ou tel pays, mais elles risquaient aussi une perte de confiance dans leurs marques et dans l'image de la Société, provoquant non seulement une baisse du chiffre d'affaires dans toutes les marques, mais aussi une dévalorisation des capitaux investis par les actionnaires, ce qui serait très dommageable pour l'entreprise. Donc, au fur et à mesure, des stratégies morales sont apparues, ainsi que des politiques éthiques, annonçant une tendance nouvelle, et elles sont devenues graduellement centrales dans la vie des entreprises.

Cependant, nous avons vu que, malheureusement, de telles stratégies et le désir de se limiter à « la chose juste et correcte » n'étaient pas suffisants. Prenons un exemple : en Afrique, il serait préférable d'inciter les jeunes mères à nourrir leur bébé au sein plutôt que de leur vendre du lait en poudre, d'autant plus si l'eau est insalubre. Devant des manifestations de rue que cela pourrait provoquer, l'ordre nouveau du monde peut conduire un gouvernement à s'éloigner de l'entreprise multinationale concernée, par exemple en vendant des titres qu'il détiendrait sur cette entreprise, (influençant ainsi les actionnaires individuels), ou bien en exigeant d'elle une nouvelle orientation : l'entreprise devrait être sensibilisée à ce nouveau terrain de jeux, et adopter une stratégie en amont, sans se limiter à seulement réagir aux événements mondiaux. Il faut aujourd'hui qu'une Direction comprenne que l'entreprise contemporaine se trouve dans un environnement gouverné par plusieurs facteurs interdépendants, aux contours flous. Selon « le modèle SEPTembre »⁴, ces facteurs sont les suivants :

- ~ L'environnement Social – La culture, les valeurs, le cadre social et son organisation.
- ~ L'environnement Économique – Les conditions de fabrication, de la distribution et d'échange.
- ~ L'environnement Politique – Le droit, la loi, les systèmes de gouvernement, l'influence politique.
- ~ L'environnement Technologique – Les outils, la gestion des matières premières, la communication, l'interconnexion des connaissances.
- ~ L'environnement Écologique – L'environnement et les ressources naturelles, les bienfaits (pour l'esprit) de la contemplation des beautés de la nature, les besoins fondamentaux pour la vie.

Nous voyons ainsi que, pour survivre, l'entreprise contemporaine doit s'adapter non seulement à l'environnement écologique, mais à tous les environnements ci-dessus, sans qu'il y ait prédominance de l'un sur l'autre, et elle doit tout le temps maintenir un équilibre entre eux. Ces environnements, ou dirait-on, ces pressions sur l'entreprise, se manifestent comme un acteur nouveau : nous les appellerons « les parties prenantes » (stakeholder). Les parties prenantes, ce ne sont pas seulement les actionnaires, mais ce sont aussi celles qui affectent ou peuvent être affectées par les opérations d'une entreprise. Elles sont caractéristiques des

⁴ Wartick & Wood, L'entreprise internationale et la société, Blackwell Business publishing 1998.

facteurs SEPTembre, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas représentatives d'un seul facteur, avec des limites bien précises : il existe aussi des flux et des reflux dans les influences entre plusieurs facteurs simultanément. Les parties prenantes incluent bien sûr les actionnaires, mais aussi les médias, les salariés, le gouvernement, les groupes religieux, les groupes écologiques, les consommateurs et même les concurrents.

Comme nous pouvons l'observer, la tâche de maintenir l'équilibre est loin d'être facile et il y a eu des échecs spectaculaires lorsque des Directions d'entreprises ont méjugé gravement l'environnement, comme dans les cas des banques BCCI et Barings, de l'Union Carbide à Bhopal, de Shell avec ses opérations au Nigeria, et de l'incident de « Brent Spar ». Cet équilibre est cependant plus facile à maintenir lorsque la société civile, dans laquelle évolue l'entreprise, suit elle-même un code de conduite et de comportement, comme par exemple au Japon. La fondation « Keidanren », une des plus grandes et des plus connues associations d'entreprises au Japon et aux Etats-Unis depuis la deuxième guerre mondiale, jouissant d'une grande influence politique, a publié en 1991 « The Charter for Good Corporate Behaviour », à la suite de plusieurs scandales qui ont impliqué des entreprises financières japonaises. Les sept principes de la charte requièrent des entreprises de veiller activement au bien-être d'une société civile (devenue beaucoup plus demanderesse et exigeante quant à la mise en œuvre des principes de la Charte), en même temps bien sûr qu'aux bénéfices de l'entreprise, et de rester ouvertes et honnêtes envers leurs salariés et le public. Bien que la charte puisse sembler un peu démodée avec son langage émotif, elle colle bien avec la société japonaise où les mots de l'entreprise et de la société sont les mêmes. Afin de soutenir la charte de la fondation « Keidanren », un comité de la fondation « Asahi » a établi un système par lequel les entreprises peuvent être jugées par rapport à une large série de critères, incluant le bien-être des salariés (les vacances, les conditions de travail, les services de santé, etc...), leur franchise, leur rôle dans la communauté, leurs contributions à la recherche et à la culture, etc... De plus, en 1992, la Bourse de Londres (The London Stock Exchange), a chargé Sir Adrian CADBURY d'enquêter sur la Direction des entreprises. Après quelques mois comme chef d'un comité comprenant des experts venant des grandes écoles d'administration et de la finance, de la Banque d'Angleterre, des médias et des associations d'actionnaires, Sir Adrian CADBURY a publié un guide d'instructions générales destiné aux Conseils d'Administration. Il souhaitait encadrer les responsabilités des Conseils d'Administration, des présidents, des directeurs et des cadres et, plus important encore, il décrivait les actions à entreprendre dans le cas de non-application de la charte. Tout en admettant que l'entreprise a plusieurs responsabilités envers la société civile, il expliquait que

la dite société civile a aussi des responsabilités envers l'entreprise : dans son introduction, il dit que , « la société (civile) fixe le cadre éthique dans lequel les Directions d'entreprise doivent rédiger leurs propres codes de comportement. La responsabilité, est donc bilatérale : l'entreprise doit assumer envers la société civile la responsabilité de ses décisions ...mais la société civile doit assumer sa responsabilité de fixer les normes à l'intérieur desquelles l'entreprise prendra ses décisions »⁵.

Nous venons de faire un long voyage depuis les années 50 et nous avons aussi évoqué un peu le présent. Nous avons constaté la croissance des entreprises après les deux guerres mondiales et nous en sommes arrivés à une situation où ces entreprises sont devenues plus vastes que les frontières nationales, semblant tout-puissantes. Mais depuis le début des années 90, nous avons vu aussi se développer dans les entreprises une nouvelle conviction, à la fois forte et stratégique : celle d'avoir à agir avec responsabilité et justice dans un monde nouveau, et il semble même que l'Entreprise soit appelée à y jouer un rôle de Garant , comme nous allons le montrer.

12 Pourquoi l'entreprise est-elle devenue impliquée ?

Nous avons vu que les entreprises se sont étendues au delà de leurs frontières nationales, et qu'elles ont commencé à trouver des matières premières là où cela leur convenait . Nous avons vu aussi qu'elles pouvaient agir en dehors du contexte de la société civile si elles le voulaient, et qu'il semblerait qu'elles soient devenues même plus puissantes que certains gouvernements. Pourquoi donc sont-elles devenues concernées par la citoyenneté de l'entreprise et pourquoi, en outre, ont-elles adopté assez fortement les principes nouveaux ? Il peut sembler inutile de poser la question : en effet, si on a des chiffres d'affaires ou des bénéfices plus grands que la moitié des PIBs mondiaux, pourquoi devrait-on se préoccuper de l'opinion publique dans tel ou tel pays ? Simplement, si on prend le plus petit dénominateur commun, nous allons en trouver la raison, mais le mécanisme d'influence qui a forcé à ce changement est plus compliqué que, par exemple, les lettres d'injonction aux Directions ou les manifestations de rue. Ce mécanisme s'est développé comme résultat complémentaire de la mondialisation, mais ceci a montré aussi bien aux entreprises qu'à nous, la population

⁵ The Cadbury Committee, « Guidelines on the financial aspects of corporate governance », 1992.

mondiale, pourquoi il est impossible d'éviter les politiques environnementales, et en outre, pourquoi il est de bon sens commercial de les adopter.

Grâce aux médias, nous avons vu des images de dommages environnementaux, de conditions de travail insupportables, et de l'usage aveugle de nos ressources naturelles. En raison de groupes de pression comme Greenpeace et les Amis de la Terre, nous avons vu les conséquences qu'il y aurait, pour l'avenir, à ne pas réagir. Cependant, les entreprises et les gouvernements eux-mêmes ont vu les mêmes images, et, pour agir, ils n'ont pas attendu les manifestations de rue ou les injonctions. Bien sûr, les gouvernements ont imposé des normes légales contre la pollution et les dommages environnementaux, et dans certains cas cela a assez bien marché, et il a semblé que le monde s'engageait dans l'action. Mais peu de pression était exercée à l'intérieur des entreprises pour changer les méthodes de fabrication et les stratégies commerciales.

Tout en donnant l'impression d'avoir changé leurs habitudes à la suite de la prise de conscience sociale, les entreprises ont effectivement commencé à agir, tout d'abord en raison de la chute des bénéfices : elles étaient forcées de payer 3 fois pour chaque produit : une fois pour la fabrication, une deuxième fois pour une amende pour dommage environnemental (de temps en temps), et une troisième fois – la plus douloureuse – du fait de la perte de ventes quand l'opinion a réagi aux campagnes publicitaires négatives faites par les groupes de pression.

Nous voyons qu'à cette époque-là, les entreprises agissaient toujours sur le principe de Milton Friedman : ce n'est que le bénéfice financier qui comptait. Cependant, pendant les 20 années qui viennent de s'écouler, nous avons vu un nouveau type de Direction et de nouveaux Cadres émerger dans le commerce mondial, qui comprenaient la nécessité de forcer l'entreprise à travailler de façon différente. Cela avait débuté dans les années 60 et 70, avec une génération n'ayant connu ni le cauchemar de la guerre ni les privations qu'elle avait engendrées, (avec ce qu'il en découlait, à savoir l'accent mis davantage sur la démographie plus que sur la qualité de la vie). Bien que, dans un premier temps, les parents n'aient pas été conscients de ce qui se passait autour d'eux en termes de dommages environnementaux, ils en sont venus à le comprendre, parfois en même temps que leurs enfants, et parfois même, ce sont eux qui y ont sensibilisé leurs enfants. Ces jeunes gens sont entrés dans les entreprises en mesurant bien l'importance de la gestion de ressources limitées, ainsi que l'erreur de se contenter soit de verser de l'argent aux organisations de défense de l'environnement, soit de payer des amendes gouvernementales. Dès la première fois où l'homme a posé le pied sur la lune, nous avons vu des photos qui ont renforcé l'idée de la fragilité de notre planète dans

l'univers. Non seulement ces nouveaux Directeurs et Cadres l'ont-ils compris assez fortement, mais ils ont agi pour faire adopter ces nouveaux principes comme stratégies centrales au sein de leurs entreprises. Ils ont dirigé leurs entreprises vers une situation où l'on évite aussi bien le dommage environnemental que le gaspillage de matières premières dans le processus de fabrication, tout en évitant des amendes ultérieures : vraiment une situation « gagnant / gagnant » ! Pour eux, les nouveaux principes ont occupé une position centrale dans leur entreprise, et il est clair qu'ils ont perçu la rentabilité d'une telle politique. De plus la génération des jeunes consommateurs, qui ont été adolescents en même temps que ces nouveaux Directeurs et Cadres, lit les quotidiens, écoute la radio et regarde la télé et elle veut se sentir en cohérence avec ses achats, en étant capable d'acheter quelque chose qui soit à la fois moins cher (lorsque cela peut se faire), et de bon pour l'environnement. C'est, encore une fois, une situation « gagnant / gagnant ».

Il semble maintenant que toutes ces actions aient eu un effet double : les ouvriers qui travaillent dans une entreprise sensible à l'environnement vont travailler plus dur et plus heureusement (un des buts de la citoyenneté de l'entreprise n'est ce pas ?). Et par ailleurs les médias qui font de nombreux reportages négatifs sur les entreprises aveugles à l'environnement, vont produire des reportages positifs sur les entreprises qui donnent le bon exemple, notamment sur leurs processus de production et de protection de l'environnement. Un double profit, en effet...

Un des principes centraux de la mondialisation a été la diffusion des opérations de commerce courantes partout dans le monde et nous avons déjà vu que grâce aux communications instantanées et à la révolution des technologies, une entreprise peut délocaliser ses opérations de production, de gestion ou de vente n'importe où dans le monde. Mais bien que tel ou tel pays soit riche en matières premières, très faciles à développer, il faut constater que tel gouvernement est une junte militaire, avec une réputation effrayante sur les Droits de l'Homme. Il faut connaître, et comprendre, l'impact de ces facteurs cruciaux, et les Directions d'entreprise dans de tels pays hôtes doivent, pour réussir, bien prendre en considération les principes « SEPTembre ». Si, dans le monde actuel, elles restent aveugles aux situations sociales, les médias et les groupes de pression rendront publics leurs agissements, et, ce faisant, les fragiliseront ! Donc il faut que l'Entreprise d'aujourd'hui prenne bien note du contexte social, voire géopolitique de ses activités, partout dans le monde.

Il y a eu d'autres raisons, bien éloignées des effets environnementaux, pour lesquelles les entreprises se sont impliquées. Comme déjà dit, l'entreprise d'aujourd'hui fonctionne dans un monde qui ne s'arrête jamais, avec des Bourses qui travaillent sans arrêt, et ceci a

permis aux entreprises de poursuivre leurs opérations quasiment hors d'un contrôle central, occasionnant plusieurs scandales à la fin des années 80 et au début des années 90, tels la fraude de Robert Maxwell (le vol de millions de Livres Sterling dans la Caisse de retraite des salariés), le délit d'initiés de Guinness, ou l'échec de la banque BCCI. Nous avons vu les conséquences de situations où les Directions et les Conseils d'Administrations s'étaient coupés de la gestion menée quotidiennement par leurs subalternes. Inutile de dire que ces scandales ont généré de nombreux reportages dans les médias et pénalisé les actionnaires qui ont perdu beaucoup d'argent, avec, comme conséquence, quel que soit le résultat des enquêtes, une augmentation de la pression sur les entreprises en vue d'installer des sauvegardes et de rendre plus étroits et réguliers les contacts entre les Directions et les Cadres.

Ce sont ces éléments de Direction d'Entreprise qui avaient été visés par le rapport du comité de Sir Adrian Cadbury en 1992, et la liste des « sept péchés capitaux » de l'entreprise de finance KPMG¹. Mais nous pouvons voir par le scandale de la Barings, en 1996, que malgré les nouveaux codes de comportements et des sauvegardes plus strictes, cela n'allait pas encore assez loin pour assurer la sécurité et une acceptation profonde du concept de citoyenneté de l'entreprise. Arrivant à la fin du vingtième siècle, nous avons dû franchir une nouvelle étape pour trouver des moyens indépendants de vérification de la sincérité des entreprises. Mais, qu'est-ce que cela signifie ? et qui s'en préoccupe ?

13 Comment peut-on mesurer la réussite de la citoyenneté et qui s'en préoccupe ?

Peut-être, et afin de mieux y répondre, faut-il inverser la question, parce que, ce faisant, on pourra mieux en déduire les raisons pour lesquelles il est souhaitable de mesurer la réussite. Qui veut la réussite de la citoyenneté de l'entreprise ? Voire, qui en a besoin ? Pour désigner l'ensemble des personnes intéressées, nous avons déjà introduit la notion de « parties prenantes », à savoir la collectivité, (et non pas seulement l'individu, soit en tant que salarié, ou actionnaire, soit en tant que gestionnaire dont l'action a un effet sur l'environnement de l'entreprise). Il a été indiqué que les « parties prenantes » incluent non seulement les actionnaires, mais aussi des facteurs à la fois sociaux et non-sociaux, comme déjà montré par le modèle SEPTembre. Il est maintenant nécessaire, cependant, d'examiner plus en détail le

1. Knight, Pete Marwick Group, Fighting Fraud No 7, London 1997.

moteur des relations qui existent entre l'entreprise et les parties prenantes et, en particulier avec la société civile qui, très souvent se méfie de l'entreprise. Parmi ces relations, nous voyons la manière dont les facteurs sociaux exercent leur influence sur l'entreprise, en leur nom propre ou au nom des facteurs non-sociaux qui, eux, ne peuvent pas s'exprimer, (comme l'environnement ou encore les générations à venir). Voyons donc les raisons pour lesquelles ces acteurs peuvent être définis par l'expression « qui s'en préoccupe ».

Tout d'abord, donc, il faut décrire la société civile dans le contexte dans lequel elle touche l'entreprise, avant de discuter de l'influence que cette société civile exerce sur l'entreprise, à partir des facteurs non-sociaux. Selon Sir Anthony Clever, ¹« presque tout peut changer, au cours des années, en ce qui concerne l'entreprise : ses produits, les marchés qu'elle sert, les pays où sont localisées ses opérations, la technologie qu'elle utilise, les processus de fabrication et les matières premières. Mais ce qui ne changera jamais, ce sont les 5 relations-clés entre l'entreprise et :

- a. Ceux qui y investissent : les actionnaires.
- b. Ceux qui y travaillent et en vivent : les salariés
- c. Ceux qui achètent ses produits : les consommateurs.
- d. Ceux qui lui fournissent des biens et des services qu'elle ne se produit pas elle-même : les fournisseurs.
- e. La communauté en générale.

Bien que Clever décrive les 5 relations-clés du point de vue de l'entreprise et l'importance que celle-ci devrait attacher à leur soutien, il devrait être clair que ces relations s'exercent bilatéralement.

Depuis longtemps les actionnaires ont été considérés comme la force la plus puissante dans la gestion de l'entreprise, mais aussi la plus distante de la société civile qui, de son côté, n'a pas compris les grandes entreprises et dont elle se méfie; en 1997 et d'après un sondage effectué en Grande Bretagne, 13% seulement de la société civile avait confiance dans les entreprises multinationales (10% seulement avaient confiance dans leurs propres parlements !)². Aujourd'hui, cependant, par le biais des grandes Caisses de retraite et de leurs Administrateurs, la société civile a la possibilité de toucher directement les entreprises et leurs Conseils d'Administration. En outre, le cas échéant, les Administrateurs de ces Caisses sont aptes à prendre contact directement avec les Cadres au sein des entreprises afin de les interroger sur leur gestion. Dans ce cas-là, le Conseil d'Administration court le risque de se

1. Sir Anthony Clever, Président de IBM (UK) et de la comité « l'enquête sur l'entreprise de l'avenir », 1996.

2. The Henley Centre, « Se planifier de la changement sociale », 1997/8.

couper, tout à la fois de ses propres gestionnaires et de ses actionnaires, avec des conséquences désastreuses. De plus, c'est par ce type de lien que la société civile prend contact avec les grandes entreprises, même dans le cas où ces gens-là n'auraient rien à voir avec la gestion de l'entreprise, si ce n'est qu'ils ont confié leur épargne aux Administrateurs des Caisses de retraite et leur ont dit qu'ils ne veulent investir que dans des entreprises responsables en matière de citoyenneté.

Quand on essaie de définir la relation bilatérale entre l'entreprise et ses salariés, il est peut-être plus facile de voir comment elle serait touchée par les grèves, les mouvements sociaux et, en général, un manque de fidélité du personnel à l'entreprise. Mais il est assez facile de voir comment l'entreprise peut tirer de vrais avantages d'une politique d'investissement humain, notamment dans leurs conditions de travail. Par exemple, le plus grand fabricant de voiture d'Europe, Volkswagen, a un système où les salariés reçoivent une partie de leur rémunération sous forme d'actions « souples » de l'entreprise, c'est à dire pouvant être utilisées pour s'offrir des vacances, une assurance santé, une assurance-chômage, ou seulement pour augmenter sa rémunération. De plus, Volkswagen garantit l'emploi en échange d'une souplesse des horaires de travail. Selon Volkswagen, cette politique introduit le principe d'une relation à long terme par rapport aux actions de l'entreprise, ce qui est différent de l'objectif plus habituel des actions, c'est-à-dire la rentabilité à court terme. Volkswagen n'est pas la seule entreprise où le bien-être des salariés passe avant les priorités plus traditionnelles, et l'entrepreneur Richard Branson, PDG de Virgin - une vraie entreprise multinationale - dit que ses priorités dans les « parties prenantes » sont les suivantes³ :

- a. Les salariés, parce que s'ils sont bien traités, cet investissement humain sera également rentable financièrement,
- b. Les consommateurs, qui vont rester fidèles aux marques de l'entreprise.
- c. Les actionnaires.

Restons avec Monsieur Branson lorsqu'il dit que, « les marques ne doivent pas compter seulement sur leurs produits, mais doivent aussi être fondées sur la réputation, la qualité et le prix⁴ » qu'il faut avoir conscience du fait que les consommateurs, s'ils ont confiance dans la marque, vont aussi avoir confiance dans n'importe lequel des produits de cette marque, et

³ McIntosh, Leipziger, Jones et Coleman, « La citoyenneté de l'entreprise : les stratégies qui réussissent pour les entreprises responsables » pp206. Financial Times publishing, Pitman 1998.

⁴Idem pp 67.

vont donc lui rester fidèles. De plus, comme nous l'avons déjà dit, le consommateur va rester doublement fidèle à une marque s'il sait que l'entreprise que, derrière cette marque, il y a une entreprise citoyenne (86% des consommateurs européens « préfèrent acheter à une entreprise citoyenne »)⁵.

En discutant de la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, on peut considérer ces derniers comme étant eux-mêmes des entreprises. Il devrait s'ensuivre que le fournisseur soit lui-même aussi responsable et engagé que l'entreprise qui l'a choisi. Il y a cependant plusieurs exemples de firmes qui n'ont pas suffisamment porté attention aux processus de leurs fournisseurs et se sont donc exposées aux critiques lorsque les médias en ont fait état (par exemple, en disant de Nike que son sous-traitant avait recours au travail des enfants dans des conditions pitoyables).

Ainsi, dans le cadre des influences venant des facteurs sociaux, qui peuvent s'exprimer, nous pouvons voir que beaucoup de pression peut être mise sur l'entreprise, et nous avons déjà vu que celle-ci doit maintenir un équilibre entre la rentabilité des opérations et la réponse à toutes les critiques qui lui sont faites. En étudiant comment elle peut le faire, nous sommes amenés au principe du « mappage » (stakeholder mapping ou représentation cartographique) des « parties prenantes ». La réalisation de cette carte des « parties prenante » peut devenir un gros atout pour l'entreprise qui s'est engagée à fond dans la citoyenneté, car elle lui donnera la capacité d'identifier les influences qui touchent chaque stade de ses opérations. Si elle a construit de bonnes relations avec les « parties prenantes », celles-ci vont l'aider à développer une stratégie centrale responsable en matière de citoyenneté et vont également faciliter la conduite des opérations. De plus, c'est par la cartographie des « parties prenantes » que seront représentés aussi bien la partie des facteurs non-sociaux pouvant se manifester (tels que les groupes de pression environnementaux) que la partie « silencieuse » de ces facteurs non sociaux, (par exemple, les générations à venir). Ce mapping donne à l'entreprise un avantage crucial : par la cartographie et les relations créées, elle est devenue capable d'éviter les pièges et les surprises qui, très souvent, lui causent des dommages considérables et durables.

Bien que nous puissions maintenant dire qu'il y a de nombreuses entreprises qui se sont engagées dans le processus de la citoyenneté, et qu'il y a plusieurs organisations, voire des individus, qui sont se sont engagés dans sa réussite, il est nécessaire que cet engagement soit prouvé aux « parties prenantes ». On sait que les entreprises doivent présenter leurs

⁵ Fleishmann-Hillard/IPSOS, juin 1999

comptes financiers annuels et qu'elles doivent se soumettre régulièrement au contrôle des Commissaires aux Comptes, experts indépendants. On constate une tendance similaire dans la promotion faite pour développer la responsabilité citoyenne des entreprises. Une question demeure cependant : comment, et plus important encore, qui va vérifier et mesurer la réussite ou l'échec des politiques citoyennes ? Comme déjà dit, ce sont les actionnaires qui exercent l'influence la plus puissante sur l'Entreprise. On pourrait donc envisager de laisser les médias rendre publics les échecs, en pensant qu'alors les actionnaires réagiraient, soit en s'exprimant lors des Assemblées Générales annuelles, soit en vendant leurs actions, afin de forcer l'Entreprise à adopter des politiques plus responsables. Mais ceci ne fonctionnerait pas, car il s'agirait là de démarches non seulement négatives, mais encore réactives, ne permettant pas aux entreprises de prouver aux « parties prenantes » que c'est en amont qu'elles ont tenu compte de leurs préconisations ainsi que des besoins environnementaux. De plus, les médias ne sont pas toujours la source la plus sûre, car ils choisissent les cas les plus sensationnels et non pas les cas les plus graves pour l'environnement ou les Droits de l'Homme. En revanche, on pourrait laisser la société civile décider de l'avenir de telle ou telle entreprise, par exemple par le boycottage de ses produits. Toutefois cela ne fonctionnerait pas, là non plus, comme dans l'exemple de Shell au Nigeria, où la révélation de grosses négligences concernant l'environnement et les Droits de l'Homme pendant 40 ans dans ce pays n'a fait aucune différence, ni sur les bénéfices, ni sur les prix des actions de l'entreprise.

Il est clair qu'il faut avoir des normes officielles et indépendantes, auxquelles les entreprises peuvent adhérer pour formuler des politiques citoyennes en amont, ainsi que pour faire prouver, par des vérificateurs indépendants, la réussite de telles politiques. Depuis le début des années 90 il y a eu un progrès considérable dans le domaine éthique du commerce, et actuellement nous pouvons voir plusieurs types d'audits : l'audit environnemental, l'audit social, l'audit éthique. Nous voyons aussi de grandes entreprises comptables, comme le KPMG et Price Waterhouse par exemple, créer des départements d'audit non-financier, parce que, selon Keith Rosmarin de KPMG, « On a besoin d'un changement paradigmatique selon lequel les méthodes d'évaluation et de vérification qui sont la norme courante dans le monde financier, ... doivent aussi être appliquées à la dimension sociale⁶ ».

Mais la citoyenneté de l'entreprise a besoin d'un processus plus global qu'un audit portant seulement sur l'éthique ou l'environnement, et l'un des résultats de ce besoin (jusqu'à

⁶ Prince of Wales Business Leader's Forum, « Reporting Good Practice ; KPMG Social Auditing at the Cutting Edge ». London 1997.

présent) est l'audit de la responsabilité sociale utilisant la norme SA8000 (Social Accountability 8000 standard). Conçue et lancée par l'Agence d'Habilitation du Conseil des Priorités Economiques (CEPAA) en 1997, SA8000 est une initiative collective ayant pour objectif de rassembler l'ensemble des diverses méthodes d'audit, et de fournir des instructions claires aux Directions d'entreprises qui veulent adhérer à une norme globale et mondiale. Le CEPAA est issu du Conseil des Priorités Economiques, qui est une organisation non-gouvernementale (ONG) très connue, composée de représentants des ONG, du commerce, ainsi que du monde universitaire. Le CEPAA, comprend aussi des représentants d'entreprises qui ont déjà embrassé la norme SA8000, telles que Reebok, Avon, et Toys 'R' Us par exemple. Pour la première fois, la SA8000 a satisfait les besoins des entreprises qui ont voulu se développer dans ce monde globalisé, parce que cette norme a rassemblé tous les codes de comportements mondiaux. La SA8000 est un code de responsabilité sociale indépendant, qui peut être appliqué dans n'importe quel secteur du commerce, n'importe où dans le monde. Elle concerne dans un premier temps des domaines fondamentaux, tels que les conditions de travail, les atteintes aux Droits de l'Homme, le recours au travail forcé ou à celui des enfants, la sécurité, et la santé au travail. La situation dans laquelle se trouvera l'Entreprise après la mise en œuvre de cette première étape, en réponse aux questions initiales, permettra, dans un deuxième temps, l'élaboration d'une base à partir de laquelle un programme d'amélioration pourra être défini.

En 1998, la SA8000 est entrée dans une période de réflexion, où le CEPAA a suscité l'éclosion d'idées pour améliorer la norme, et cela nous montre que le processus de citoyenneté doit se développer en même temps que le commerce mondial. Comme l'a dit la présidente du CEPAA, Madame Alice Tepper Marlin, « la création de la norme n'est que 5% de la tâche. L'audit ayant pour but d'assurer la conformité avec la norme sera la prochaine étape⁷ ». Plusieurs grandes entreprises qui ont déjà adopté cette norme ont dit qu'elle leur permettait de donner le meilleur d'elles-mêmes : améliorer la santé et augmenter la richesse de la société civile en même temps qu'assurer sa propre rentabilité durable. Elles estiment qu'un audit social et l'habilitation d'une norme comme la SA8000 leur apportent les avantages suivants :

- ~ Sur le marché, elles leur donnent un avantage concurrentiel, en même temps qu'elles satisfont les besoins des consommateurs et améliorent l'image de l'entreprise.

⁷ Roger Crowe, « les pas nouveaux dans la protection des ouvriers du tiers- monde ». Le Guardian, 16 octobre 1997.

- ~ Dans le domaine juridique, elles leur apportent une compréhension améliorée des exigences légales, ainsi qu'une réduction de la pression des agents de contrôle et, donc des risques en matière de responsabilité légale.
- ~ Dans le cadre des finances, elle augmente la confiance des actionnaires, réduit les coûts d'assurance et facilite l'accès aux emprunts.
- ~ Dans le cadre des politiques stratégiques, l'entreprise reçoit une reconnaissance mondiale accrue, rendant sa gestion plus facile, dans l'immédiat et à long terme.
- ~ Dans le cadre éthique, l'audit s'adresse à ceux des « parties prenantes » que nous avons appelé « ceux qui s'en préoccupe », et ainsi améliore le niveau d'une communication honnête et positive.

Bien qu'il soit clair que les entreprises trouvent beaucoup d'avantages à ce type d'habilitation, nous voyons aussi la création de partenariats, plus spécifiques, entre les entreprises et les ONG. Ces partenariats ont pour objectif de faire profiter les entreprises de l'expérience éthique et de l'indépendance politique des ONG (en matière de stratégies responsables), et de faire profiter les ONG de la puissance financière et du réseau de communication des entreprises (pour diffuser les objectifs de l'ONG). Nous arrivons ainsi à une situation où il y a deux types d'organisations, à la fois puissantes et indépendantes du gouvernement, agissant en vue d'améliorer la qualité de vie de tous, à savoir l'Entreprise et les ONG. Si, comme nous l'avons dit, l'entreprise fonctionne bien quand le gouvernement fixe les limites et les règles, elle a, semble-t-il, trouvé maintenant auprès des ONG un moyen plus efficace pour être en phase directe, (c'est à dire sans l'intermédiaire du gouvernement) avec la société civile. La question à laquelle il faut maintenant répondre, bien évidemment, concerne le rôle du gouvernement dans ce processus, si toutefois il y en a un...

DEUXIEME PARTIE : LE ROLE DU GOUVERNEMENT – FORT OU FAIBLE ?

21 Le gouvernement et l'entreprise : peuvent-ils exister l'un sans l'autre ?

Malgré les réflexions ci-dessus qui pourraient le faire penser, la réponse à la question est tout simplement : non. Cependant, cette réponse est évidemment trop simpliste. Nous avons vu clairement que c'est dans les sociétés démocratiques où les règles sont bien fixées par des gouvernements que l'entreprise fonctionne le mieux. S'il existe certes plusieurs avis en ce qui concerne les rapports entre le gouvernement et l'entreprise et les niveaux d'implication du

gouvernement dans les affaires des entreprises, les défenseurs les plus acharnés de l'indépendance de l'entreprise admettent eux-mêmes que le gouvernement est essentiel pour jouer les rôles suivants¹ :

- ~ Créer les règles et les imposer.
- ~ Constituer l'autorité monétaire unique.
- ~ Assurer la protection souhaitable contre des effets négatifs des monopoles.
- ~ Protéger ceux qui ne peuvent le faire eux-mêmes (les handicapés et les enfants).

Bien que le monde du commerce selon Milton Friedman ait changé depuis 1962, les principes sur lesquels les sociétés civiles sont fondées restent les mêmes, et ce sont ces principes-là qui ont donné aux entreprises leur liberté d'agir et d'évoluer comme elles l'ont fait. De plus, il s'ensuit que, grâce à la démocratie, on a une stabilité dont le climat favorise l'investissement qui, à son tour, mène à la prospérité. L'entreprise a besoin du gouvernement, non seulement parce qu'il fixe les règles du jeu, mais aussi parce qu'il est consommateur de produits, par le biais de contrats de biens et de services. De plus, le gouvernement est aussi un Garant (tarifs douaniers d'importation, quotas), un Promoteur (en matière de politiques commerciales), un Financier (subventions et recherche publique), et même un Propriétaire (dans le cas d'entreprises d'État comme la DCN en France ou la NASA aux Etats-Unis). Beaucoup plus important, cependant, est le fait que « les entreprises se sont développées afin de satisfaire les besoins et fournir des produits à un type de société civile générée par l'action de base d'un gouvernement dans une démocratie »².

Si donc on extrapole cet argument, on pourrait dire que le rôle le plus important d'un gouvernement est d'imposer des règles éthiques et morales aux entreprises, dans le but d'accroître les fruits revenant à la société civile. Le risque avec ces genres de politiques, c'est que si le gouvernement impose trop de règles aux entreprises, il va les étrangler, ou bien encore, il va assister à la délocalisation de leurs opérations : il va tuer la poule aux œufs d'or ! En revanche, si le gouvernement adopte une attitude de « laisser-faire » envers les entreprises, il verra sa popularité chuter, les médias révélant alors sa politique d'inaction devant des entreprises trop puissantes - avec un impact sur les élections à venir. Ceci mènerait aussi à une publicité négative sur ces entreprises, ce dont qu'elles ne veulent surtout pas, pour les raisons déjà évoquées. Or, dans certains pays comme les Etats-Unis, ce type d'intervention étatique dans les affaires commerciales est interdit, tandis que dans d'autres,

¹ Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*. Chicago : University of Chicago Press, 1962.

² Wartick et Wood, « l'entreprise internationale et la société » pp 44, Blackwell Business publishing 1998.

comme le Japon, c'est une des responsabilités du gouvernement d'intervenir dans les affaires des grandes entreprises multinationales japonaises, afin de soutenir les sociétés nationales et l'économie intérieure.

Cette situation conduirait-elle à avoir de la compassion pour les entreprises qui essaient de développer des stratégies toutes à la fois rentables et éthiques dans leurs opérations mondiales, mais qui sont confrontées à des cultures nationales et, donc à des politiques gouvernementales, complètement différentes. Il faut rappeler que les gouvernements savent bien qu'ils ont besoin des entreprises, donc ils savent bien qu'ils doivent accepter que les entreprises aient les moyens de les influencer, par exemple par 'le lobbying', ou encore par l'existence d'un Ministère du Commerce. Même aux Etats-Unis où on trouve une forte résistance contre l'intervention dans les affaires des entreprises, on a des lobbyists qui ont une puissance significative auprès des politiciens. Il est intéressant de faire ici une digression, afin d'explorer les racines de cette volonté politico-culturelle américaine : cela fera peut-être ressortir l'une des raisons pour lesquelles on peut observer que le gouvernement des USA, s'il parle beaucoup, n'a qu'une action pratique fort modeste non seulement sur les politiques environnementales (à la suite des conférences de Rio et de Kyoto, et plus récemment à Johannesburg), mais aussi d'une manière plus générale, sur l'ensemble du domaine du Commerce.

Dans l'histoire de plusieurs pays mondiaux autres que les USA, on constate que l'existence de gouvernements démocratiques fédéraux a été bien antérieure à celle des grandes entreprises et de la culture commerciale. Mais aux Etats-Unis, qui ont un passé fédéral relativement récent, on observe que de grandes entreprises existaient avant le gouvernement central, avec une culture et des intérêts commerciaux très établis. Ceci nous a mené à la situation actuelle où l'on note parfois des rapports difficiles entre les entreprises qui voient la nécessité de se défendre contre le pouvoir politique, et le gouvernement qui mène des politiques industrielles ou commerciales comme si l'Entreprise était plus un adversaire qu'un partenaire.

L'exemple ci-dessus nous montre que, bien que les entreprises et les gouvernements ne puissent exister les uns sans les autres, les entreprises peuvent, dans certains cas, opérer hors du contrôle de la société civile, le gouvernement semblant impuissant à réagir. Nous verrons si les nouvelles lois contre la fraude, promises par le Président BUSH à la suite du scandale de l'entreprise ENRON, seront efficaces face à un Sénat peuplé de millionnaires ex-hommes d'affaires (le sobriquet du Sénat américain ? « le club des millionnaires » !). Ayant dit que cet exemple politico-culturel des Etats-Unis est unique, il faut ajouter que l'économie

américaine est tout-puissante, et donc l'exemple de sa culture commerciale a un effet sur presque toutes les autres économies mondiales : la chute de « Vivendi » et de « Worldcom », ainsi que le scandale de la grande entreprise d'audit « Anderson », sont là pour nous le prouver.

Cependant, la situation n'est pas totalement mauvaise, et dans les sociétés qui sont davantage pluralistes, (c'est-à-dire dans lesquelles on trouve des rapports plus ouverts entre les entreprises, la société et le gouvernement) et où l'influence sur ceux qui conçoivent les politiques industrielles n'est pas limitée à ceux qui ont les plus grands intérêts financiers, on trouve des entreprises travaillant en coopération avec le gouvernement sur divers projets avantageux pour la société civile. Mais cette situation nous pose un nouveau dilemme. Revenons au cas précédent de l'entreprise multinationale essayant de construire une stratégie mondiale, tout en étant confrontée aux cultures et gouvernements nationaux. Le dilemme est de savoir qui impose le modèle de citoyenneté ? Est-ce que les entreprises multinationales imposent leur modèle de citoyenneté aux gouvernements nationaux (dans le but de simplifier leurs problèmes de standardisation), ou bien est-ce l'inverse ? On est majoritairement convaincu que les entreprises sont sensibilisées à la diversité des cultures, et à la souveraineté des pays, et, dans plusieurs cas, on trouve des sociétés travaillant avec, et non pas contre, les cultures nationales. Cependant, quand on examine les cas où ce serait l'Entreprise qui imposerait son modèle de citoyenneté au pouvoir politique d'un pays, on en trouverait certains où cette influence pourrait apporter de vrais avantages à la population, comme lorsqu'il s'agit d'un pays renommé pour sa corruption et ses atteintes aux Droits de l'Homme. L'exemple à citer est celui de « British Petroleum – BP » et de ses opérations en Colombie, produisant 300.000 barils par jour avec un chiffre d'affaires de \$100 millions par an³.

A la suite de plusieurs attentats commis en 1997 par les guérilleros de l'ELN et des FARC sur les oléoducs de BP dans la région pétrolifère de Casanare, (attentats qui, selon le PDG John Browne, ont déversé plus de 6 fois la quantité de brut déversé lors de l'accident du « Exxon Valdez »), BP a eu recours à une Entreprise de sécurité privée qui travaillait avec l'armée de terre colombienne. Cette action conjointe de BP, de l'Entreprise de sécurité et de l'Armée, a mêlé BP à une polémique sur les Droits de l'Homme, à la suite d'arrestations violentes et d'atteintes aux Droits de l'Homme. BP a été condamné pour avoir cité les noms

³ McIntosh, Leipziger, Jones et Coleman, « La citoyenneté de l'entreprise : les stratégies qui réussissent pour les entreprises responsables » pp120. Financial Times publishing, Pitman 1998.

de personnes qui avaient seulement critiqué les opérations, mais qui n'étaient pas impliquées dans les attentats. Ayant invité des juges indépendants du système judiciaire colombien à faire une enquête sur ses opérations, BP a aussi inauguré une politique nouvelle, en admettant disposer d'une influence significative dans ce pays. Cette politique inclut les points clés suivants :

- ~ BP verse directement à la région de Casanare des royalties sur ses bénéfices pétroliers (environ de \$17 millions en quatre ans), afin de promouvoir le développement durable et la protection de l'environnement.
- ~ BP invite des journalistes, des représentants des groupes environnementaux et des politiciens à venir voir ses installations et opérations en Casanare. BP dit que cette politique d'ouverture lui donne une occasion unique de bâtir avec les parties prenantes une aire de confiance portant sur ses activités.
- ~ Le PDG de BP a eu des entretiens avec le Président colombien, (qui, à cette époque-là, était Mr. Samper), au cours desquels il a fait valoir que sa société était fortement attachée à la promotion des Droits de l'Homme.
- ~ BP a développé des programmes de formation sur les Droits des citoyens et sur le désarmement, destinés aux soldats et aux ouvriers locaux. BP a remis à chacun des étudiants un aide-mémoire sur les Droits de l'Homme les plus fondamentaux.

A ce stade, où en sommes nous par rapport à la question posée au début de ce chapitre ? Il est clair que les gouvernements et les entreprises ont besoin les uns des autres, mais le rapport est beaucoup plus complexe qu'un simple rapport entre deux parties égales, et il y a des flux et reflux dans l'influence qui peut être exercée par chacun sur l'autre. Ayant examiné la position occupée par l'entreprise ainsi que son influence sur les gouvernements, il faut maintenant examiner l'action des gouvernements, mais plus encore, les limitations s'exerçant sur cette action .

22 Quelles sont les limites à l'action des Etats ?

Il faut tout d'abord rappeler que, dans le contexte de ce mémoire, on n'aborde ici que les actions gouvernementales qui sont relatives à la citoyenneté, et, de plus, avant de pouvoir discuter des limites à l'action des États, il faut savoir de quelles actions nous parlons. Bien qu'il soit possible de remplir facilement 30 pages d'une liste d'actions souhaitables , on doit s'en tenir aux actions sur lesquelles tout le monde est déjà d'accord , telle que l'action

fondamentale pour la promotion du bien être de tous, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des frontières nationales : c'est-à-dire les Droits de l'Homme.

Si nous nous penchons d'abord sur les actions à l'intérieur des Etats démocratiques, il est clair que l'électorat est à la fois le moteur et le frein agissant sur l'action étatique. Pour gouverner dans une démocratie, il faut avoir un mandat donné par l'électorat par le moyen d'une élection libre et juste, mais cet électorat ne donnera un mandat qu'au parti ayant une politique et des politiciens populaires. On constate très souvent qu'afin d'être populaire, et être regardé comme capable de décisions efficaces, un gouvernement doit maintenir un équilibre entre une politique à long terme et une politique réalisant des objectifs à court terme. A propos du développement durable par exemple, le gouvernement peut essayer d'expliquer à l'électorat que, pour en faire bénéficier les générations à venir, c'est aujourd'hui qu'il faut investir – peut-être douloureusement et sans avantages immédiats. Bien que tout le monde soit d'accord sur la moralité et la philanthropie de cette politique, si elle doit faire des dégâts dans l'économie et créer un chômage grave, le gouvernement concerné ne restera pas longtemps populaire, et donc ne restera pas longtemps au pouvoir. De même, cet équilibre est très délicat à maintenir, car les entreprises pourraient, si elles devaient continuer à opérer dans des conditions trop dures, être conduites à fermer ou à se délocaliser.

Toujours dans le contexte des actions pour la promotion de la citoyenneté, la position du gouvernement n'est pas plus facile quand il s'agit d'actions étatiques extérieures. Puisque que toutes les nations civilisées du monde sont partisans de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme signée à l'ONU en 1948, il devrait s'ensuivre qu'un gouvernement démocratique n'a pas besoin d'aller plus loin que cette déclaration pour définir les actions les meilleures pour la citoyenneté, avec l'accord de toutes les nations signataires de la charte des Droits de l'Homme. Combien de fois, cependant, voyons-nous un État A agir tout seul contre un Etat B qui n'a pas respecté les Droits de l'Homme, et cet État B se présenter devant l'opinion internationale, en disant : « Cette action unilatérale de l'Etat A est illégale, car en rupture avec la charte des Nations Unis qui dit qu'un pays ne doit pas intervenir dans les affaires d'un autre ». Ou : « Quelles sont les motifs de ce pays A pour agir comme il le fait ? ». L'exemple le plus connu est celui des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne essayant d'agir contre le régime totalitaire de Saddam Hussein en Irak. L'action de ces deux pays influents, pourtant menée au nom de la menace de terrorisme mondial, a été condamnée par la plupart des pays, comme étant motivée par l'avidité et le souhait de contrôler toutes les ressources pétrolières du monde.

Face à ce type de critique, et dans ce contexte, auprès de quelle organisation un pays va-t-il se tourner lorsqu'il qui veut se plaindre d'un autre ? Il est clair que c'est vers l'ONU. Et là, nous allons trouver une nouvelle limitation, extérieure cette fois, s'imposant aux actions unilatérales menées par des gouvernement qui veulent respecter la loi (en l'occurrence : les Droits de l'Homme). Or, si ces pays continuent sur cette voie d'action internationale, il sera assez difficile d'obtenir un consensus puisque la plupart des pays auront des motivations et des liens internationaux divers, ce qui rendra impossible d'aboutir à un accord. En outre, même après avoir trouvé un consensus, il y a plusieurs exemples où l'action commune se trouve bientôt dans une autre impasse, lorsque les pays ciblés font fi des décisions et résolutions de l'ONU. Il n'est pas étonnant que, face à cet « impuissance » des États, même dans le cas d'une action commune soutenue par l'ONU, l'opinion publique se tourne vers d'autres solutions pour réaliser ses objectifs moraux . On pourrait bien comprendre son point de vue lorsque la question suivante est posée : « mais à quoi servent nos impôts si les gouvernements ne veulent pas ou ne peuvent pas agir dans une telle crise ? ». Dans cette situation, il est facile de comprendre pourquoi de grandes organisations humanitaires, comme « Comic Relief »¹ au Royaume-Uni, peuvent récolter 50 millions de Livres en une seule nuit, dans le but d'améliorer la condition des pauvres et de ceux qui, dans le monde, font l'objet d'atteintes au Droits de l'Homme. Avec la présentation de drames en temps réel, les téléspectateurs en ont véritablement assez de l'impuissance de l'action politique directe , en particulier lorsqu'ils voient que la pauvreté mondiale perdure, ou lorsqu'ils constatent un manque total d'action politique, comme après les atrocités faites par les autorités Chinoises place Tiananmen en 1989 .

De plus, et toujours dans le contexte des limites apportées à l'action gouvernementale extérieure, si une action unilatérale est envisagée dans le domaine commercial - c'est-à-dire l'imposition de sanctions sur un pays - il y aura là aussi des problèmes. Il est très souvent dit par l'ONU que les sanctions économiques sont des armes très imprécises, qui touchent rarement les cibles principales, mais plus souvent des innocents : les enfants, les malades, les personnes âgées, etc... De plus, l'ONU dit qu'elles font souvent du tort aux deux parties, le pays sanctionné et le pays sanctionneur, car, par l'interdiction de relations commerciales avec le pays sanctionné , les entreprises dans le pays sanctionneur perdent des clients importants, provoquant ainsi chez eux le licenciement de nombreux salariés. Clairement, l'effet de

¹ Fait par le BBC tous les deux ans, « Comic Relief » est un spectacle télévisé où les comédiens et la population font les choses plein d'humour, mais avec but morale, pour réaliser l'argent, par les promesses téléphonique pour les projets charitables mondiaux .

boule de neige aurait ici des effets secondaires à long terme sur le gouvernement, jusque et y compris la chute du gouvernement.

Quand on examine l'efficacité d'un gouvernement dans le contexte de la citoyenneté, il serait plus parlant de le comparer à l'entreprise afin d'en déduire qui a le plus de réussite. C'est peut-être un peu simpliste, mais chacune des deux institutions a un Président, un Conseil d'Administration (le cabinet ministériel), des chefs des services (les ministres), des départements (les ministères d'État), des salariés (les fonctionnaires) et des parties prenantes (vous et moi !). Mais c'est lorsque l'on compare les produits et les budgets, que l'on trouve des différences importantes. Qu'est que la production d'un gouvernement? Est-ce la paix, la prospérité, l'emploi pour tous, l'avenir protégé pour nos enfants, la bonne santé, l'enseignement, une bonne image dans les autres pays du monde? C'est tout cela, bien évidemment, mais où trouve-t-on le financement correspondant? Et peut-on comparer les méthodes par lesquels un gouvernement et une entreprise se financent? Très simplement, le budget d'une entreprise est financé par la vente de ses produits, mais le budget du gouvernement est financé par l'impôt. Si l'on n'aime pas la politique d'une entreprise, on n'achètera pas ses produits, mais on ne peut pas refuser de payer des impôts sous prétexte que l'on n'aime pas la politique du gouvernement. Les méthodes de financement sont donc très différentes. Ceci nous montre deux points clés : premièrement, un gouvernement ne peut pas prouver la réussite de sa politique de promotion de la citoyenneté par un bilan faisant ressortir l'augmentation de ses revenus, alors que l'entreprise, elle, peut le faire. De ce fait et deuxièmement, un gouvernement ne peut pas justifier par la réussite de sa politique une augmentation de la ligne budgétaire correspondante, alors qu'une entreprise peut le faire. Nous voyons donc, que le rôle du gouvernement va peut-être se trouver limité à la seule promotion de l'idée-force de citoyenneté et à la création des lois qui la soutiennent, sans pouvoir mener lui-même des actions directes. Selon Mme Claire Short, Ministre d'Etat britannique pour le développement international, « L'investissement étranger direct surpasse et va continuer à surpasser, d'une manière significative, l'aide gouvernementale pour le développement. Il faut que nous réfléchissions plus profondément sur le rôle du secteur privé dans ce développement et que l'esprit de philanthropie commerciale devienne central dans une gestion responsable² ».

Si on admet ce qui précède, doit-on en déduire qu'un gouvernement va se retirer de la campagne pour la promotion de la citoyenneté ? Les gouvernements vont-ils devenir des

² Ministère britannique de l'industrie et commerce, « L'entreprise et la société civile – Notation de la Citoyenneté de l'entreprise 2002 » page 41. Gouvernement de la RU 2002.

conseillers, approuvant de loin, mais laissant les « soldats » des entreprises mener le combat effectif ? Et si cela était vrai, les gouvernements pourraient-ils se satisfaire d'être limités à ce rôle ?

23 L'Etat, a-t-il renoncé à la bataille pour la citoyenneté, et, si oui, qui sera responsable à sa place ?

Il est possible qu'il y ait deux réponses à la première question : l'une à destination de l'électorat, et l'autre émise en privé, mais qui ne sera jamais admise en public (sauf peut-être devant ceux qui sont concernés par la responsabilité finale). Comme nous l'avons déjà vu, le gouvernement est contrôlé par l'électorat, et l'entreprise par ses « parties prenantes ». Donc, le gouvernement d'une démocratie n'admettra jamais qu'il a abandonné aux entreprises l'un de ses rôles fondamentaux, celui de la promotion de la citoyenneté dans la population. Mais, afin de ne pas être trop restrictifs avec la vérité, certains gouvernements pourraient admettre que la puissance financière, détenue par les grandes entreprises multinationales depuis plusieurs années, reste beaucoup plus efficace dans ce domaine. Ils pourraient admettre également que les entreprises ont procédé à des changements fondamentaux d'état d'esprit dans leur conception du commerce. Comme Mme Short l'a suggéré ci-dessus, le rôle moderne des gouvernements devrait être de promouvoir ce changement d'esprit dans les grandes sociétés, en soutenant la tendance des stratégies responsables et éthiques à devenir l'axe central du Commerce.

Il est bien évident que les gouvernements démocratiques doivent rester impliqués dans la bataille parce que cette nouvelle lutte pour la citoyenneté est liée inextricablement à la globalisation à laquelle les gouvernements sont, à l'évidence, liés eux aussi. Afin de renforcer cet état d'esprit et d'introduire sa propre intensité de conviction, M Blair, Premier Ministre britannique, a dit récemment que « Si la mondialisation ne profite qu'à la minorité, elle ne va pas réussir, et de plus elle méritera pas de réussir »¹. Mais, bien que la position du gouvernement britannique soit claire, on voit que son effort reste centré sur la promotion de l'action des autres et non sur une action, citoyenne, au sein même du gouvernement. Le Ministre britannique responsable du Développement du commerce, de l'Informatique et de la Concurrence, M Douglas Alexander, a lui-même admis dans son introduction au rapport dont nous tirons des citations que « au sein du Gouvernement, on trouve des départements qui

¹ Ministère britannique de l'industrie et commerce, « L'entreprise et la société civile – Notation de la Citoyenneté de l'entreprise 2002 » page 7. Gouvernement de la RU 2002.

doivent travailler plus étroitement ensemble, en sélectionnant les meilleures méthodes déjà développées par les sociétés et les communautés commerciales en matière de citoyenneté d'entreprise, et en les appliquant davantage de manière interne »². Dans les politiques économiques nationales, on trouve aussi la marque de cette évolution subtile de la pensée politique : il suffit d'observer les partenariats réalisés entre les secteurs publique et privé au nom de la responsabilité économique, (par exemple la construction d'un hôpital ou d'une école, ou encore la signature de nouveaux contrats pour la gestion d'un prison, ou pour la sécurité dans une cité résidentielle).

Dans les démocraties, il n'y a qu'une certaine quantité de contrôle possible sur la vie quotidienne des citoyens avant de se retrouver dans la situation cauchemardesque du roman de George Orwell « 1984 ». Il faut dire que si les gouvernements ont donné aux entreprises de plus en plus de responsabilités sur la gestion de nos vies, ils ont dû renoncer à une certaine partie de leur contrôle, et donc de leur influence. Revenons à un exemple précédent : comment pourrions nous faire si les éboueurs (salariés d'une entreprise privée) nous disaient qu'afin d'être de meilleurs citoyens, il faut que tout le monde dépose les ordures, toutes rangées ensemble, au bout de la rue, chaque mardi ! Si cela était, même si on ne peut guère en critiquer le principe, et même si, l'entreprise apparaîtrait comme devenue la référence de la citoyenneté et l'arbitre de la plus grande partie de nos vies quotidiennes, de grandes sociétés de ce type seraient-elles satisfaites qu'on leur ait ainsi « repassé le bébé » ? A partir de là, que va-t-il se passer, et point important, qui sera l'arbitre du caractère « citoyen » de la gestion des entreprises ?

On pourrait argumenter que nous sommes à côté de la question et que nous avons une vision cauchemardesque d'un monde qui, en fait, est bien contrôlé par les gouvernements. De plus, il faut dire que, très probablement, la grande majorité des entreprises nationales, internationales et multinationales ne voudraient, en aucune manière, partager cette vision de l'avenir. Elles ont adopté les principes de citoyenneté parce que cela était bon pour leurs affaires, avec le résultat que le monde du commerce mondial a évolué fondamentalement. Mais les grandes sociétés multinationales ont aussi pris la dimension de la richesse énorme que représente la diversité culturelle mondiale (parce qu'elles ont dû le faire, tout d'abord, pour s'implanter à l'étranger, mais actuellement, elles ne seraient jamais candidates à devenir les policiers de la culture ou de la citoyenneté à l'étranger, ce qui reviendrait à remplacer en la

² Ministère britannique de l'industrie et commerce, « L'entreprise et la société civile – Notation de la citoyenneté de l'entreprise 2002 » page 1. Gouvernement du RU 2002.

matière les gouvernements élus. Comme déjà suggéré, cela résulte du fait que les entreprises et les gouvernements ne peuvent survivre les uns sans les autres.

Les entreprises ont connu une forte croissance, rendue possible par des accords entre les gouvernements, qu'il s'agisse d'accords de commerce (les zones de Libre-Echange en Amérique du Nord, ou le Marché commun dans l'Union Européenne) ou des accords de sécurité frontalière (les accords de Schengen). Même si elles sont parfois devenues plus importantes que certains Etats, les entreprises en dépendent néanmoins pour assurer la stabilité qui permet cette croissance. Comme l'a dit le célèbre financier, George Soros, « [les marchés et les entrepreneurs]... ont besoin de discipline et de valeurs pour nous guider dans ce monde chaotique ³ ». Mais cette dépendance varie selon la taille de l'entreprise (nationale, internationale, multinationale) et selon la localisation géographique des problèmes à résoudre. On peut même ici parler d'interdépendance.

Reprenons un exemple : s'il y avait un problème concernant le traitement des déchets produits par une entreprise X dans un pays Y, il devrait être possible pour le gouvernement de ce pays Y de négocier avec l'entreprise, ou de la sanctionner, dans le but d'améliorer la situation. En revanche, il serait beaucoup plus difficile pour un pays Z d'imposer des sanctions contre l'entreprise X du fait que cette entreprise X y aurait son siège social. Nous butons une nouvelle fois sur la problématique des limites à l'action d'un État. Le problème serait encore plus difficile à résoudre s'il s'agissait de plusieurs pays dans lesquels cette entreprise aurait des implantations. Dans cet exemple, reflétant des situations largement répandues, on voit bien le rôle-clé de l'OMS lorsqu'elle agit comme 'arbitre supranational'.

Nous voyons ainsi qu'existe une architecture qui va soutenir et sauvegarder cette interdépendance entre l'État et l'Entreprise, indépendamment de la taille et de l'influence de cette dernière. Il semblerait que d'un côté, nous, les citoyens, nous serions protégés par nos propres gouvernements dans le contexte national, et que, de l'autre, nous aurions l'ONU et ses départements pour le faire dans le contexte international et multinational. Mais cette architecture va tomber au plus bas niveau si l'État, qui est la pierre angulaire, perd la capacité et l'expérience d'agir, ou encore s'il y a renoncé. Finalement, dans ce monde moderne, les entreprises sont devenues des nouveaux pouvoirs, quasiment 'coloniaux' (c'est-à-dire que, si elles ont certes une base nationale, elles exercent une influence, et peut-être même une autorité, sur les différents pays où elles se sont implantées depuis des années). On pourrait

³ George Soros et Anthony Giddens, « au delà du chaos et le dogme ». New Statesman, octobre 1997.

dire qu'elles sont aussi devenues une sorte de Garant des cultures locales. Si on creuse cette idée, il semblerait possible que cette situation soit très cohérente avec celle déjà évoquée, à savoir que les entreprises sont devenues Garantes de la citoyenneté générale du fait des responsabilités qu'elles ont développées et assumées dans le cadre de la citoyenneté de l'Entreprise.

CONCLUSION

Afin de conclure avec efficacité, nous devons être certains d'avoir répondu à la question posée par ce mémoire : « L'Entreprise est-elle sur le point de se substituer à l'État pour la promotion de la citoyenneté ? », et de l'avoir vérifié au niveau macro (stratégique ou international), ainsi qu'au niveau micro (tactique ou national). On peut l'espérer, puisque nous avons traité des positions des entreprises et des gouvernements à ces deux niveaux, et que nous avons cité bon nombre d'exemples de problématiques aux niveaux international et national.

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu que le monde avait parcouru un grand chemin entre les années d'immédiat après-guerre et la fin des années 90. A l'issue de la seconde guerre mondiale, l'économie des Etats-Unis était la seule qui n'ait pas été presque complètement ravagée, et donc elle est devenue, pour les autres pays, le modèle à atteindre. Nous avons constaté par ailleurs que le monde, en faisant l'effort de se reconstruire, avait développé des économies nouvelles aussi puissantes que celle des Etats-Unis, et réalisé des avancées technologiques impressionnantes pour servir les nouveaux marchés, créés précisément par les échanges entre ces nouvelles économies. Pour mieux décrire cette période, on pourrait dire que ces avancées technologiques, qui ont amené des changements fondamentaux dans la vie quotidienne, pourraient être dépeintes comme une deuxième Révolution Industrielle. Rappelons que c'est à la fin de cette période que la mondialisation a vu le jour, ainsi que la chute des diverses barrières aux échanges mondiaux, ce qui met à notre disposition divers produits, de qualité améliorée et moins chers, venant de pays lointains. En même temps que cette libéralisation des marchés, un nouveau sentiment de responsabilité est né, généré tout à la fois par des images effrayantes d'horreurs causées par la négligence des entreprises, diffusées en temps réel, et par des scandales financiers perpétrés par des Cadres hors de contrôle, le tout étant fait au nom du progrès. De même, on commence à se rendre compte que ces avancées, à la fois technologiques et sociologiques,

n'ont concerné qu'une faible tranche de la population, le reste de cette population n'en ayant pas bénéficié, pour ne pas dire que la pauvreté s'est aggravée.

Bien que nous ayons vu ces problèmes se manifester partout dans le monde, avec des niveaux de pauvreté épouvantable, c'est à l'intérieur des pays développés que l'on trouve les plus grands écarts entre les riches et les pauvres, (nous ne parlons pas ici de la situation des pays développés par rapport à celle des pays sous-développés), et ces écarts peuvent devenir extrêmes dans les domaines du statut social et des ressources financières. Mais c'est également dans le contexte de ce nouveau sentiment de responsabilité sociale que nous avons vu des entreprises s'engager, qu'il s'agisse du niveau international ou du niveau national.

Bien qu'elles s'y soient ralliées tardivement, pressées par leurs « parties prenantes » et leurs gouvernements, nous avons montré qu'elles ont progressé rapidement, afin de modeler à leur gré l'espace commercial. C'est le cas de BP, dans le cadre de sa production pétrolière mondiale, faisant des investissements à la fois financiers et éthiques au profit de la population d'une petite région de Colombie, dans le double but d'améliorer son fonctionnement propre et de réduire la critique mondiale et locale. C'est également le cas d'une grande marque de distribution comme Auchan qui, à l'entrée de ses hypermarchés, emploie comme agents de sécurité des leaders de bandes de délinquants, dans l'esprit de les revaloriser, tout en visant à réduire ainsi les incidents de vandalisme et de violence. Voilà bien des entreprises qui créent une sérieuse différence ! Nous sommes arrivés ainsi à la fin des années 90 avec des entreprises, aussi bien multinationales que locales, presque totalement engagées dans cette citoyenneté de l'entreprise, parce qu'elles ont su détecter que cette politique est de bon sens, et que par ailleurs, c'était bon pour les affaires. Nous voyons, aussi, que des stratégies éthiques, morales, et équitables, sont devenues des axes centraux d'entreprises modernes.

Comme pour les finances dans les sociétés commerciales, un bilan de citoyenneté doit être établi, afin d'en mesurer la réussite. Bien sûr, nous avons vu que si les entreprises ont identifié le besoin d'être à la fois responsables et 'propres', et d'être perçues comme telles, il est clair que ce sont leurs « parties prenantes », (aussi bien celles qui peuvent s'exprimer que celles qui ne le peuvent pas), mais aussi les gouvernements qui les ont contraintes à le faire. Mais pour les entreprises, il n'était pas suffisant de proclamer qu'elles avaient adopté de nouveaux principes, et qu'elles seraient désormais responsables et morales. Pour boucler la boucle, nous avons vu l'évolution du processus de la vérification des comptes sociaux, incluant désormais la mesure des réalisations éthiques. Nous avons aussi constaté

l'implication du gouvernement dans ce processus, mais une question s'est immédiatement posée : s'agissait-il pour, les gouvernements, d'un rôle fort ou d'un rôle faible ?

Il a été avancé que les gouvernements démocratiques et les entreprises sont des organisations interdépendantes, presque en osmose, qui ne peuvent survivre l'un sans l'autre. Bien évidemment, nous voyons que l'entreprise recherche des conditions de stabilité, créées par les gouvernements démocratiques, et, de plus, il est clair qu'en l'absence de conditions stables, l'Entreprise continuera à les rechercher, peut être cette fois-ci dans un autre pays... En contrepartie, l'État va profiter de la prospérité apportée par des entreprises florissantes pour 'financer' des politiques sociologiques et fournir un environnement permettant la réussite de telles politiques. Mais, tout en développant l'argument que l'Entreprise et le gouvernement sont indispensables l'un pour l'autre, nous avons commencé à découvrir que l'entreprise possède une puissance financière et dispose d'une liberté d'action qu'un gouvernement n'a pas, et que, de ce fait, leur rapport paraît assez inégal. Les restrictions à l'action unilatérale des gouvernements démocratiques sont à la fois causées et allégées par l'ONU, devenue l'autorité mondiale de l'action commune, (ceci étant dit en dehors des difficultés actuelles dûes de la crise irakienne). Cependant, le problème pour les États est que, tout en épousant le principe de l'action commune, l'ONU - et donc les pays membres - sont limités dans l'efficacité de leur action, très souvent à cause d'un non respect flagrant des résolutions votées, soit par l'Assemblée Générale, soit par l'une des assemblées spécialisées. L'Etat dispose d'une grande influence sur nos vies quotidiennes, (même si elle n'est pas absolue comme dans le cas de régimes totalitaires). Lorsqu'une partie de ce pouvoir d'influence a été concédé à l'Entreprise - au nom de la réduction des coûts financiers étatiques - ou encore au nom de la promotion de l'« Entreprise responsable », on assiste à une réduction de l'efficacité du gouvernement, même au niveau local.

On peut conclure qu'il existe deux niveaux de citoyenneté qui touchent l'homme de la rue (celui qui vote !) : le niveau stratégique, voire international, et le niveau tactique, voire national ou local. A ces deux niveaux, nous voyons des entreprises bien impliquées, qu'il s'agisse de partenariats avec les ONG pour la promotion de la citoyenneté de l'Entreprise, ou de la gestion d'une partie de notre quotidien. De même, bien que nous ayons vu le rôle fondamental d'un gouvernement à ces deux niveaux, nous avons pu observer que ce rôle était en diminution. De plus, ce retrait est à la fois recherché et rejeté par l'Etat lui-même, puisque son influence s'en trouve réduite au profit de celle des entreprises qui, de leur côté, sont bien résolues à réussir la citoyenneté.

Or, par définition, cette citoyenneté nous concerne, nous les citoyens, car, sans nous, la citoyenneté n'existerait plus. En outre, dans les démocraties dont nous avons parlé, les gouvernements sont désignés par le suffrage universel : tant que cette situation durera, et tant que ce seront les gouvernements qui assumeront la fonction de réunir les conditions favorables à la prospérité du commerce, ce sont les gouvernements qui garderont le contrôle d'ensemble de la situation. Ce mémoire a montré l'évolution indéniable intervenue au cours des 20 dernières années : si cette évolution devait se poursuivre pendant une génération encore, on peut estimer que nos petits-enfants se tourneraient vers l'Entreprise, plutôt que vers l'État, pour se forger leur modèle de citoyenneté.....

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES EN ANGLAIS

MCINTOSH, LEIPZIGER, JONES and COLEMAN, Corporate Citizenship : Successful strategies for responsible companies. Financial Times Pitman Publishing, London 1998.

Steven L WARTICK and Donna J WOOD, International Business and Society. Blackwell Business Publishing, Massachusetts 1998.

Barry C FIELD, Environmental Economics, an introduction. McGraw-Hill.international editions (Economics series), Singapore 1997.

RAPPORTS ET ARTICLES

UK Department of Trade and Industry, Business and Society, Corporate Social Responsibility Report 2002. Crown Copyright HMSO (Department of Trade and Industry) 2002.

Sir Adrian CADBURY, The Cadbury Report – Guidelines on Corporate Governance. 1992.

UTOPIES, La Citoyenneté d'entreprise. Copyright Utopies 1999

SITES-DE-WEB VISITÉS

www.csrforum.com « Agissant pour la promotion de la responsabilité dans les entreprises mondiales »

www.oneworld.org/pwblf/ Le but du Forum du Prince de Galles pour les Leaders des Entreprises, est la promotion d'une augmentation continue dans la pratique de la citoyenneté de l'entreprise et la développement durable.

www.dti.gov.uk Site officielle du Ministère britannique de la Commerce et de l'Industrie, qui inclut le site www.societyandbusiness.gov.uk/2002/report où se trouve le rapport cité ci-dessus.

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : LES RACINES DE LA CITOYENNETÉ DE L'ENTREPRISE.....	3
1 LA DEFINITION, LE PASSE ET LE PRESENT.	3
12 POURQUOI L'ENTREPRISE EST-ELLE DEVENUE IMPLIQUEE ?	8
13 COMMENT PEUT-ON MESURER LA REUSSITE DE LA CITOYENNETE ET QUI S'EN PREOCCUPE ?	11
DEUXIEME PARTIE : LE ROLE DU GOUVERNEMENT – FORT OU FAIBLE ?.....	17
21 LE GOUVERNEMENT ET L'ENTREPRISE : PEUVENT-ILS EXISTER L'UN SANS L'AUTRE ?	17
22 QUELLES SONT LES LIMITES A L'ACTION DES ETATS ?	21
23 L'ETAT, A-T-IL RENONCE A LA BATAILLE POUR LA CITOYENNETE, ET, SI OUI, QUI SERA RESPONSABLE A SA PLACE ?	25
CONCLUSION.....	28
BIBLIOGRAPHIE.....	32