

Gestion et société: Responsabilité, éthique et gouvernance dans les organisations contemporaines

GESTION ET SOCIÉTÉ: RESPONSABILITÉ, ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE DANS LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES

ERIC LYALL NELSON, PH. D.



Gestion et société: Responsabilité, éthique et gouvernance dans les organisations contemporaines Droit d'auteur © par Eric Lyall Nelson, Ph. D. est sous licence License Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Partage dans les mêmes conditions 4.0 International, sauf indication contraire.

Le texte est couvert par une licence CC BY-NC-SA. Cette licence autorise aux utilisateurs de distribuer, adapter et développer le contenu qui s'y trouve dans n'importe quel support ou format mais uniquement à des fins non commerciales et à condition que l'auteur original soit mentionné. Toute redistribution du matériel doit aussi être faite selon les mêmes conditions.

TABLE DES MATIÈRES

Préface

vii

Partie I. Introduction au manuel

Partie II. Chapitre 1 - Économie et société

Partie III. Chapitre 2 - La Responsabilité sociale des entreprises

Partie IV. Chapitre 3 - Prise de décision et culture organisationnelle

Partie V. Chapitre 4 - L'État et le secteur public

Partie VI. Chapitre 5 - Les relations humaines de l'entreprise

Partie VII. Chapitre 6 - Gestion écologique mondialisée

Partie VIII. Chapitre 7 - L'informatisation des entreprises

Partie IX. Chapitre 8 - Partenariat et lobbying

Partie X. Chapitre 9 - La gouvernance des sociétés humaines

Bibliographie

PRÉFACE

Ce manuel n'est pas un manuel de cours typique. Un manuel de cours se veut une introduction à la matière et son auteur prend le temps d'optimiser et calibrer son contenu pour un auditoire perçu comme étant spécialisé à un niveau plus ou moins précis : écolier, bachelier, doctorante. Du moment que l'on s'adresse aux spécialistes du domaine, on écrit des monographies. Ce dernier passage est aussi celui où l'on verra réduites les exigences de la forme. Les encadrés explicatifs sont moins nécessaires, des suivis soucieux et très progressifs dans la construction des concepts, comme on le fait avec un apprenant. L'académicienne qui écrit pour ses collègues le fait avec un usage de la langue beaucoup plus orienté vers le dialogue, car elle n'a pas à faire toutes les démonstrations, une part des connaissances étant déjà acquise de son auditoire. Le texte d'une monographie savante fait l'objet d'une rigoureuse révision, tout comme le manuel. Mais alors ces derniers ne sont pas le produit d'un dialogue entre académiciens, plutôt le rapport d'un maître à un apprenti. Différent auditoire, différent rapport entre auteur et lecteur.

Ce manuel n'est pas typique, car il n'est pas le produit de cette construction délicate et mesurée avec laquelle on approche la réalisation d'un manuel de cours. Ce manuel procède plutôt dans une forme orale plus rapprochée du dialogue que tiennent les savants entre eux. Cela est vrai d'abord parce que le texte lui-même tire ses origines dans l'enseignement d'un cours à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa d'abord intitulé Responsabilité sociale des entreprises et qui porte aujourd'hui le nom de Gestion et société. Le texte lui-même est un amalgame de notes et d'enregistrements de cours retravaillés avec chaque itération du cours depuis 2024 et dont la première édition complète date de l'hiver 2025, alors que l'auteur s'était imposé un horaire de production d'un chapitre par semaine. Le texte a donc dans ses origines comme dans son développement des sources qui n'en font pas un manuel typique, duquel on peut sensément découler une déclinaison systématique de tout ce qu'il y a dire au sujet du rapport entre nos pratiques contemporaines de gestion et les transformations sociales qui les encadrent.

La lectrice n'y retrouvera donc pas l'exposé prétendument complet auquel on s'attend dans un manuel. Par ailleurs, on y retrouvera que très peu de références à d'autres publications. C'est le produit de ses origines orales, qui puisent dans la mémoire de son auteur et dans son expérience de livraison du cours. Cela dit, plusieurs de ces rares références sont parmi les publications charnières ayant marqué l'histoire des idées. Le lecteur y retrouvera certainement des références à l'histoire récente. Puisant encore ici dans sa mémoire, l'auteur, qui a vécu certaines des époques décrites, y présente des épisodes et contextes dont le but est de stimuler la réflexion autour de ce lien entre gestion et société. Ainsi, le fil conducteur de ce manuel n'est pas la démonstration systématique de tous les recoins d'un domaine-créneau, mais bien une invitation à penser de manière critique et interreliée les normes qui gouvernent ces agglomérations d'individus en poursuite d'un but commun que

l'on nomme une organisation d'une part, et de l'autre, les institutions sociales qui émanent de la multitude des gens.

Ce texte fut soutenu par une subvention par la Bibliothèque de l'Université d'Ottawa à l'appui de Ressources éducationnelles libres. Le texte est couvert par une licence CC BY-NC-SA. Cette licence autorise aux utilisateurs de distribuer, adapter et développer le contenu qui s'y trouve dans n'importe quel support ou format mais uniquement à des fins non commerciales et à condition que l'auteur original soit mentionné. Toute redistribution du matériel doit aussi être faite selon les mêmes conditions. L'auteur est par ailleurs très reconnaissant de l'appui et de la patience exprimée dans le cadre du processus de réalisation de la REL.

Le manuel est voué à continuer son développement, non seulement par licence, mais aussi parce que son auteur aura encore la chance de donner le cours. Sa réalisation fut aussi l'occasion de repenser le manuel universitaire afin d'en faire une référence plus centrée sur l'expérience critique que sur l'accumulation des nombreux détails que renferme un champ d'études. Les détails sont importants dans ce qu'ils doivent empêcher la formulation de fausseté. Une masse critique de détails est nécessaire pour prendre part aux discussions académiques et afin de passer à un niveau plus élevé de conversation, il faut en accumuler d'autres : passer du secondaire à l'université nécessite un saut de connaissance qui fera passer certaines d'entre elles dans la zone du « pris pour acquis ». Mais dans le quotidien, peu de spécialistes sont en mesure de mobiliser absolument toutes les connaissances de leur domaine (Encore moins semblent prêts à l'admettre). L'esprit du manuel est d'affirmer que la conversation est tout autant utile pour l'apprentissage que la récitation des recoins de la discipline. Il est plus important savoir naviguer le monde des idées que de mémoriser le contenu des encyclopédies.

Eric Lyall Nelson, Ph. D.

Été 2025

PARTIE I

INTRODUCTION AU MANUEL

Introduction

Ce chapitre d'introduction au manuel étale les principaux concepts qui y seront utilisés afin de comprendre le monde des organisations. Le monde des organisations est un univers social au sein duquel les personnes exercent leurs sens de gestion. Les organisations sont partout et de tout genre. Certaines organisations travaillent selon des codes institutionnels très bien définis : c'est le cas des organisations gouvernementales, régies par une supervision publique et qui ont souvent eu très longtemps pour développer les normes (écrites) qui doivent les gouverner. Par contre, d'autres organisations, telle une association de quartier par exemple, peuvent n'avoir que très peu de structure formelle et opérer à partir de normes non écrites. Les organisations bénéficiant d'institutions formelles pourront compter sur celles-ci pour continuer à légitimer leur existence, pourvu que ces organisations soient en mesure de mettre en pratique les normes prescrites par les institutions auxquelles elles souscrivent. Par contre, ces organisations dont les institutions gouvernantes (ces ensembles de normes) sont incertaines, peu ou pas établies au sein de la multitude des gens, ne pourront pas bénéficier de ces supports (mais auront alors moins de contraintes sur leurs comportements). Il y a des institutions partagées à grande échelle, telle la famille, dont la portée va bien au-delà des organisations qu'elle renferme. Une famille ne connaît pas toutes les autres familles, mais elle aura une idée générale de ce en quoi consiste une famille, idée qui sera ouverte à l'adoption par d'autres familles. Les institutions peuvent aussi être la réserve de bien peu de gens, pour le bien (des institutions spécialisées, telles les normes ISO, où les connaissances requises ferment nécessairement la participation à tous sauf les initiés) ou pour le pire (des institutions gouvernementales contrôlées par une clique de hauts placés). Il y a ainsi des institutions d'affaires, soit des règlements formels et informels qui dictent ce qui est et ce qui n'est pas acceptable comme comportement pour les entreprises, de l'avis des gens, des agences de contrôle et des tribunaux. L'histoire du monde des organisations est ainsi celle de la formation des sociétés, petites et grandes, selon les ambitions d'organisations des personnes autrement isolées dans la multitude des gens. Les études des organisations nous invitent à lire l'histoire selon les naissances, croissances et déclin d'institution. En exerçant un sens plus ou moins bien défini de gestion, les particuliers empruntent aux normes institutionnelles (lorsque disponibles) et forment des sociétés de capitaux (une 'entreprise'), comme des sociétés nationales ('LA société', celle qui cherche à rassembler la multitude des gens). Les sociétés, grandes et petites, proposent ainsi un portrait en évolution perpétuelle qui est encadré par des permissions et des interdictions, des obligations et des rapports de pouvoir, des idées et des aversions, des opportunités et des entraves. À l'époque actuelle, le tout est couronné par le désir d'informatiser la compréhension de cette série infinie de contacts entre les personnes et les groupes qui ensemble forment cette vaste nappe humaine ici intitulée 'la multitude'.

Les trois secteurs des organisations

Les études des organisations procèdent traditionnellement tenant compte d'une distinction en trois secteurs. On y reconnaît assez universellement le secteur public et le secteur privé. Le secteur dénommé tiers attire d'autres désignations : volontaire, associatif, non gouvernemental, sans but lucratif, etc. Ce troisième secteur renferme typiquement ces organisations qui ne semblent ni entièrement du secteur public, ni entièrement du secteur privé. L'enseignement de la gestion, comme forme appliquée de l'étude des organisations, suit naturellement cette division selon les secteurs. Les programmes d'études universitaires et collégiales divisent l'enseignement des trois en facultés et en cours. Il est bien sûr possible d'insister sur les caractéristiques spécifiques à la gestion dans chacun, mais l'acte de gérer retrouve entre les trois une unité conceptuelle : la gestion comme ambition d'assurer un contrôle sur le déroulement d'initiatives organisationnelles. La continuité du terme de 'gestion' communique dans tous les cas la disposition à prendre des décisions au sujet des effectifs et ressources disponibles dans la poursuite d'un objectif. L'étude de la gestion cherche à conscientiser à ce phénomène, en particulier les moyens d'y procéder de manière optimale. Entrevoir la multitude des personnes humaines selon l'acte de gérer ouvre sur un questionnement : pourquoi nos préoccupations communes et humaines, telles la santé et l'éducation, sont-elles différemment gérées au sein des nombreuses juridictions du monde ? Pourquoi existe-t-il dans chaque, pays, région, province, département ou municipalité des configurations distinctes de sociétés formées pour répondre aux problèmes rendus communs par les conditions de l'existence humaine ? Il semble en effet avoir été possible de construire partout de vastes systèmes d'organisations intercalées de manière à créer les richesses matérielles, faire avancer les connaissances scientifiques, soutenir les services aux personnes et bien d'autres réalisations. Chacune de ces juridictions semble être arrivée, à divers degrés de développement, à une configuration de sociétés qui lui est assez particulière ainsi qu'à des principes correspondants d'organisation. La distinction conceptuelle entre les organisations publiques, privées et tierces sera à problématiser plus loin, mais elle demeure importante parce qu'elle nous permet une porte d'entrée pour cartographier les configurations observables à travers le monde.

Ce que l'on désigne comme la modernité serait le fruit d'une révolution silencieuse entamée au 19^e siècle et selon laquelle tous les gestionnaires ont appris à parler la même langue. Cette langue est celle des grandes fonctions de l'organisation. Ainsi, la gestion, comme activité à la promotion de l'organisation, est partout caractérisée par le contrôle budgétaire, le maintien de principes d'adhésion au groupe (les ressources humaines), les communications, la conformité réglementaire, bref ces nombreuses fonctions et préoccupations que renferme le phénomène d'organisation. Quatre d'entre eux sont ici retenus pour distinguer les organisations publiques, privées et tiers : la raison d'être (mission), la source du financement, la forme organisationnelle et le type de contraintes qui les gouvernent.

Secteur	Raison d'être (Mission)	Financement	Formes d'organisation	Contraintes typiques
Public	Distribution des richesses par l'ouverture d'un accès commun aux services	Taxes et impôts	Départements (ministères), forces armées, tribunaux, conseils, autorités	- Politique: électeurs, groupes de pression, opinion publique - Exigence d'efficacité - Rapport de citoyen - Social: croyances et valeurs communes
Tiers	Voir aux besoins ignorés ou impossibles par l'entremise des autres secteurs	Dons, subventions, service (volontaire)	Organisme de charité, entreprise à but non lucratif, groupe volontaire, groupe de lobby/pression	- Exigence d'économie - Rapport humanitaire - Économique: concurrence et discipline du marché
Privé	Création de la richesse par la production de biens et services	Investissements, gains et revenus de transaction	Entreprise à part entière, partenariat, corporation à responsabilité limitée	- Exigence d'efficacité - Rapport de client

Le secteur public découle de la communauté politique que forme la multitude, ce que l'on nomme parfois LA société. La communauté politique, comme toute société humaine, se dote de valeurs qu'elle cherche à introniser au cœur de ses institutions (publiques). Au Canada, ces valeurs de redistribution des richesses ont longtemps été au cœur du projet de la fédération, dont le but demeurerait de produire un standard de vie plus ou moins acceptable pour tous. Cela n'est pas dire qu'elle y parvient, ou même que ce consensus sur la raison d'être de la fédération soit toujours en place. Et bien sûr les décideurs, au sommet de qui gouvernent les élus, y apportent leurs propres visions. Mais la présence de cette discussion 'publique' et la responsabilité que maintien la communauté politique pour l'atteinte de ces conditions socioéconomiques acceptables par la majorité est un appel qui retentit, d'une manière ou d'une autre, non seulement au Canada, mais partout dans le monde. Pour peu qu'ils le fassent, même les dictatures prétendent et ont prétendu au 20^e siècle être 'pour le peuple'. Le secteur public est de bien des façons l'extension des moyens nécessaires pour prétendre à cette vision. Dans la tradition Westminster, que le Canada partage, l'approche consiste à permettre aux élus de réglementer la variété des sources de prélèvement que l'on désigne par le terme 'taxes et impôts'. Le rapport au particulier dans le secteur public d'un État (authentiquement) démocratique est un rapport citoyen et repose sur une obligation découlant de ce rapport de contribuable. C'est à titre de 'payeur d'impôts et de taxes' que les citoyens du pays réclament leur mot à dire sur l'orientation stratégique des organisations du secteur public.

Comme nous aurons amplement le temps de le voir dans ce manuel, le secteur privé est peuplé de sociétés

que l'on intitulé 'entreprises' et qui déploient un sens d'organisation dédié à la création des richesses. Les entreprises du secteur privé produisent des biens et des services sur la base de revenus anticipés. Il y a plus de 200 ans depuis que les économistes, notamment Adam Smith, ont noté la capacité de création des richesses découlant des entreprises privées. Le lien entre l'entrepreneuriat et l'amélioration collective des conditions matérielles de la multitude alimente l'idée que c'est principalement par la valorisation des efforts privés que nous parvenons à faciliter nos vies et réduire le fardeau de l'existence. Nous verrons dans ce manuel que la poursuite du profit n'est que l'un parmi plusieurs types d'objectifs que peut se donner une entreprise. Mais il y a aussi ici acceptation que la poursuite du gain agit comme motivation à l'individu dans une formule qui peut, dans les bonnes circonstances, bénéficier à la multitude. La valeur ajoutée par les efforts entrepreneuriaux peut ou non être convertie en profit (ou en bénéfices communautaires, ou en réinvestissement dans l'organisation, ou en insérant une plus longue durabilité de ses activités). Il y a quelques formes organisationnelles distinctes au secteur privé. Mentionnons ici seulement les trois principales, soit l'entreprise individuelle (lorsque vous êtes propriétaire unique), la société en nom collectif (le 'partenariat', soit lorsque vous êtes propriétaire avec quelqu'un d'autre) et la société de capitaux (société incorporée, entité constituant une personne morale, mais pas humaine dont la propriété est assurée par la possession des parts). Enfin, les sources de contraintes existent aussi pour le secteur privé; on y retrouve aussi des institutions, mais elles sont différentes. L'État, découlant du secteur public, peut jouer un rôle dans le secteur privé, par l'entremise de ses politiques économiques (comme nous l'explorons au chapitre 4), mais dans le quotidien le secteur privé est plus directement gouverné par ses rapports aux clients (fondés dans le commerce et l'échange) que par un rapport de citoyen (fondé dans les obligations et le droit).

Le secteur tiers, à bien des égards, rassemble ces organisations qui ne rencontrent pas bien la définition d'une organisation publique ou celle d'une organisation privée. Les organisations qu'on y retrouve semblent dirigées vers des missions de réponse aux besoins que ni l'un, ni l'autre de deux secteurs semble disposé à assurer. On y retrouve historiquement les services aux personnes démunies, que l'État et ses départements ne peuvent ou ne veulent pas assurer et dont la provision est difficilement compatible avec la poursuite de la valeur ajoutée au cœur du fonctionnement des organisations du secteur privé. Par définition, on ne peut pas vendre quelque chose à quelqu'un qui n'a pas d'argent (il faudrait le donner et donc organiser tout le modèle de l'entreprise sur un mode 'social') et à moins que les législateurs autorisent la dépense de fonds pour alimenter des programmes d'allègement de la pauvreté, les fonctionnaires de l'État n'y peuvent rien non plus (encore faut-il confectionner des programmes effectifs à l'égard du problème). Les organisations du secteur tiers sont très souvent instables sur le plan financier, car leur alimentation en ressources financières dépend de la bonne volonté des particuliers et des entreprises privées, ou d'un succès dans un concours public de financement. Les formes organisationnelles qu'on y retrouve sont d'une plus grande variété, mais ici c'est parce que les institutions qui les gouvernent sont très souvent de nature informelle et diffuse. En effet, l'allègement de la pauvreté n'a pas la structure institutionnelle formelle qu'aurait, par exemple, l'obligation d'un ministre de rendre compte des activités de son département ou même celui d'un PDG de divulguer les états financiers de l'entreprise au comité d'administration. Or, si elles sont plutôt vagues, les institutions qui gouvernent le tiers

secteur semblent aussi les plus fondamentales, faisant assez directement appel à des notions telles que le droit naturel et l'humanitarisme.

D'une juridiction à une autre alors, les responsabilités pour le maintien de la multitude font état de partages différents. Toute juridiction renferme des proportions particulières entre les trois secteurs. Certaines juridictions ont des secteurs publics plus ou moins larges relativement à leurs secteurs privés et tiers. Ces systèmes d'organisation public, privé et tiers sont si denses en interaction, règlements, procédures et fonctionnalités qu'ils sont déterminés à être, d'une juridiction à une autre, uniques. La santé, l'éducation, l'alimentation, l'accès à l'eau, la gestion du territoire, l'accès au logement sont assurés, dans les différents pays, par des organisations provenant des différents secteurs dont les interstices sont respectifs à chacun.

La santé au Canada et ailleurs Le Canada est certes un exemple pour qui le domaine de la santé s'appuie sur une configuration organisationnelle fortement ancrée dans le secteur public. Le secteur de la santé y est surtout public, avec des petits coûts associés à des services issus du secteur privé (l'assurance hospitalière, par exemple).

Pays	Socle de responsabilité	Forme du soutien	Exception
Canada	Public	<i>Loi canadienne sur la santé</i> : régimes provinciaux de financement des soins, supplémentés par le gouvernement fédéral	Dentisterie (<25; >65), médicaments, assurances hospitalières supplémentaires. Régimes fédéraux (<i>Medicare</i> , <i>Medicaid</i> , soutien aux anciens combattants).
États-Unis	Privé	Système d'assurance individuelle, potentiellement associée à l'emploi	Offre étatique d'assurance. Important secteur d'œuvres charitables.
Singapour	Mixte, avec penchant public	Imposition gouvernementale individualisée qui contraint à l'épargne pour des soins futurs Programmes publics pour pallier les dépenses aberrantes	Haute disponibilité de soins privés

Aux États-Unis, on retrouve un système privé d'assurance essentiellement fondé autour d'un rapport individuel (de clientèle), notamment dans l'emploi. Il existe bien sûr quelques programmes publics à la marge, mais aucun d'eux ne remet en question les fondements du système, qui demeure gouverné par un rapport (individualiste) de clientèle. Enfin, on retrouve à Singapour un système mixte, qui repose sur des contributions individuelles auxquelles les citoyens sont contraints. Les organisations de l'État (secteur public) imposent sur les revenus un montant qui est versé dans un compte associé à la personne et duquel seront tirés les fonds pour payer tout soin futur. Une préoccupation commune, la santé, a donc fait l'objet d'un développement différent dans ces trois juridictions. En principe, il semble possible de répondre à toute préoccupation issue de la multitude des personnes par toute forme de configuration organisationnelle. Mais il faut aussi s'attendre à des résultats différents et correspondants à la configuration évoluée.

Qu'est-ce que la distribution optimale des responsabilités, quel secteur devrait être responsable pour le maintien de telle ou telle de nos préoccupations collectives? Voilà des questions auxquelles nous heurte l'étude des organisations. Une vision par trois secteurs organisationnels est une façon d'avancer dans cette investigation, mais comme nous le verrons, la réalité est infiniment plus nuancée. Plusieurs organisations

semblent à la marge de leur secteur, au point de basculer dans un autre. L'entreprise sociale est parfois indissociable, y compris sur le plan de sa personne judiciaire, d'un organisme à but non lucratif (OSBL). Une société de la Couronne (société d'État) est une organisation du secteur public qui agit comme une entreprise. Depuis déjà quelques décennies, il est de pratique de confier à des organisations du secteur tiers la responsabilité pour la livraison des programmes gouvernementaux. On pourra éternellement discuter de l'étanchéité des trois secteurs, cela n'empêche pas que la division en trois ait une utilité conceptuelle (et donc pédagogique). Il faut donc essayer de se faire une idée de cette division en trois des types d'organisations qui forment les systèmes de gouvernance de la multitude, tout en retenant la possibilité des nuances infinies au sein de cette catégorisation, somme toute, arbitraire.

Les institutions

Tout n'est pas permis dans la multitude. Il y a des lois, produites au sein des législatures des États, ainsi que des codes moraux qui à leur manière (c'est-à-dire avec moins de conséquences en cas de non-respect) interdisent certains comportements. Dans plusieurs de ces cas (telle l'interdiction de faire violence à quelqu'un), ce n'est pas seulement la loi qui interdit puisque ce comportement (de ne pas faire violence) est aussi présent en l'absence d'un représentant de la loi. Il y a ainsi la possibilité d'un contrôle de soi qui est naturellement inscrit dans le comportement humain et qui participe activement au maintien de rapports non destructifs entre les personnes. Autrement dit, ce n'est pas uniquement la loi qui vous décourage de porter violence à quelqu'un et donc les contraintes sur le comportement ne découlent pas seulement des lois en vigueur. Nos comportements sont le résultat d'une grande variété de croyances, pratiques et perspectives qui nous sont suggérées par d'autres autour de nous, mais comme être humain nous sommes aussi capables d'agence, c'est-à-dire de comportement voulu et motivé de façon autonome. La sociologie, c'est-à-dire l'étude de la multitude et des sociétés qui s'y forment, maintiendra éternellement ouvert le débat à savoir si nos comportements sont déterminés par les influences (institutionnelles) générées par la multitude ou si nos comportements sont dirigés par notre agence individuelle effectuant des choix de manière autonome.

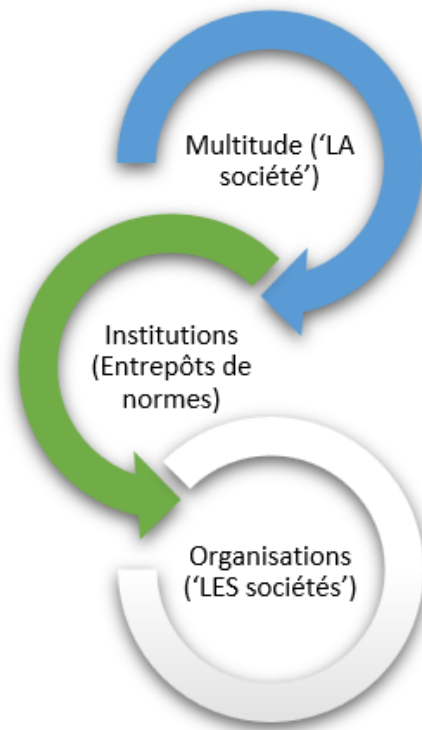
Les collections de ces normes, c'est-à-dire les agglomérations de ces savoirs, croyances, pratiques et artefacts qui réglementent le comportement forment ce que l'on nomme les institutions. Les institutions sont donc des règlements autour de ce qui est acceptable comme comportement (et, par défaut, ce qui ne l'est pas). Elles sont érigées, souvent dans le temps et au gré des circonstances, afin d'assurer l'entretien de la multitude. Une institution naît des interactions et des événements qui ont nécessité la définition des codes informels de comportement et des lois (ces codes très formels attachés à des conséquences précisées et mis de l'avant par l'État). Il y a des institutions qui sont larges et qui touchent à de nombreux domaines d'activité. Dans le monde des organisations, on pourrait citer les pratiques en matière d'inclusivité, puisque les organisations qui ont été touchées par elles peuvent être retrouvées au sein de n'importe lequel des trois secteurs. D'autres institutions, telles les attentes et bonnes pratiques dans l'industrie de la construction, seraient plus spécifiques

à leur domaine. L'institution de la famille discutée comme exemple dans l'introduction renferme les normes d'obligation qui doivent exister entre membres rapprochées par la biologie ou l'engagement d'une vie vécue ensemble. L'institution de la famille dicte notamment quelles sont les attentes de base d'un parent à l'égard de son enfant et pour rappeler les nuances de la chose, soulignons que certains de ces comportements sont codifiés par la loi (la nécessité pour un parent de nourrir son enfant) alors que d'autres ne le sont pas (il n'est pas obligatoire d'inscrire son enfant dans une activité sportive, même s'il est généralement reconnu que cela lui sera bénéfique). Comme dépôt de normes, les institutions ne sont pas typiquement visibles. On en retrouve parfois des artefacts (une manifestation matérielle des institutions, par exemple le document de la Constitution de 1982, sur lequel reposent les signatures des originales et qui donne forme à nos institutions démocratiques). Or, en principe, les institutions sont un phénomène social qui ne se plie pas bien aux cinq sens de l'humain, mais exige plutôt un effort intellectuel pour les voir.

Les institutions générales, celles auxquelles tous et toutes souscrivent sont très larges et d'un nombre relativement limité. La culture (sociale), l'État, le marché sont celles qui émergent le plus évidemment. Certaines institutions transgressent la distinction en trois secteurs, mais d'autres gouvernent spécifiquement l'un ou l'autre. Il serait impossible qu'une seule personne puisse souscrire à toutes les institutions que produit la multitude étant donné les contraintes de temps et d'espace qui encadrent l'existence humaine, mais non plus cela serait-il nécessaire. N'étant pas menuisier, je n'ai aucune conscience des bonnes pratiques de travail sur un chantier de construction. L'ignorance dans lequel je suis à l'égard de la menuiserie fait en sorte que les normes de travail m'apparaîtront comme étant trop spécifiques pour que je puisse intelligemment les interpréter et les appliquer. Or, j'estime néanmoins qu'il existe entre les menuisiers des institutions qui guident la pratique de leur métier. Il y a de plus des organisations formelles associées à ces institutions des menuisiers, notamment les syndicats, les collèges et les centres de formation, et par extension, on peut même y ajouter les fabricants de leurs outils de travail (qui sont souvent obligés par la loi de fournir des manuels sur le bon usage). Le mécanisme réglementaire des institutions tend toutefois à se ressembler aux divers échelles et recoin de la multitude. Lorsqu'il y a un incident non couvert par une disposition institutionnelle existante, la résolution de l'incident tend à former la mémoire d'une norme pour usage ultérieur. C'est ce qu'on appelle dans certains cas, une 'bonne pratique', dont la conformité sera à assurer dans toute activité organisationnelle future (encore faut-il qu'il y ait un mécanisme de mémoire organisationnelle).

Les institutions sont donc créées et changées suite à des interactions sociales. Par les moyens employés, par les décisions prises et les considérations intériorisées, les activités des personnes contribuent au maintien des institutions en place ou bien travaillent à les changer (pour le bien ou pour le pire). Or, la présence d'une institution n'est aucunement significative de son respect. Ni la loi ni la norme ne peut garantir son propre respect. Le respect des lois et des normes dépend de la volonté des personnes et donc la possibilité du non-respect est toujours présente. Mais lorsque qu'une personne interpellée par l'institution ne suit pas les normes, le scandale (ou du moins un potentiel de scandale) s'ensuit et dans le pire de cas l'incident fera l'objet d'un débat public (par les médias, y compris les médias sociaux). Ainsi, la présence d'une norme ne signifie aucunement qu'elle sera obéie, mais son existence explique pourquoi certains comportements nous apparaîtront comme étant 'mauvais' (et bien sûr, ce ne sont pas tous ces comportements répréhensibles qui sont interdits par la loi). La norme propose toujours un point de contraste. Le crime nous apparaît comme crime précisément parce qu'il s'agit d'un comportement déviant à l'égard des institutions auxquelles l'on adhère. Sans institution de la propriété, le vol ne paraîtrait pas répréhensible.

Dans le grand tumulte de la multitude, les institutions sont formées selon une formule générale qui semble bonne pour les organisations publiques, privées et tierces. Une fois que les gens se mettent à interagir, ces interactions créent des normes de comportement et encadrent les attentes institutionnelles. Ce n'est toujours qu'une question de temps avant que se forment et s'intronisent des institutions. C'est le modèle général de la multitude. Moyennant l'accès aux plateformes de communication (dont certains sont restreintes (la tribune publique, par exemple), mais d'autres accessibles (médias sociaux)), une personne peut engager un travail de formation d'institution. Il ou elle peut pointer du doigt les scandales ou même simplement les manques de consignes, afin d'orienter la formation de norme dans une direction correspondante. Œuvrer dans la multitude c'est comprendre le phénomène par lequel les institutions peuvent changer. Travailler à l'amélioration de la multitude revient à engager les gens dans la formation d'institutions qui visent des résultats qui leur portent bénéfice. Pour y arriver, il faut commencer à parler, il faut créer des mouvements de personnes, il faut cautionner les gens et les encourager à penser différemment. Il faut, en d'autres mots, faire preuve de leadership. La formation des institutions est le résultat de ces initiatives. Elle peut être dirigée au bénéfice de tous, de certains ou de quelques-uns seulement.



Les organisations

Les institutions, pour les besoins de ce manuel, ne sont donc pas les organisations. Les termes sont fréquemment interchangeables, mais il est possible d'y introduire une distinction conceptuelle très utile à l'élaboration du propos de ce manuel. L'organisation est le phénomène social de la pratique collective de normes. Les organisations sont des incarnations concrètes de normes institutionnelles au sein des sociétés (associations de personnes). L'organisation renferme des assises bien plus clairement fixées dans la réalité que les institutions, et dont certaines sont même évidentes à l'un ou l'autre de nos cinq sens. L'organisation possède typiquement un siège social (aussi transitoire soit-il) ou du moins un lieu d'activité que l'on peut situer géographiquement et dans lequel on peut se rendre. Elle communique selon l'usage d'un langage que l'on peut entendre et présente des logos que l'on peut voir. Il est possible de donner la main à l'un de ses représentants. L'organisation rassemble des individus particuliers (des 'officiers', selon le langage de Max Weber) qui prennent des décisions au sujet de l'utilisation des ressources matérielles, humaines et capitales qu'elle gouverne. Or, si elle semble mieux ancrée dans le réel, l'organisation est aussi un phénomène social et donc partiellement invisible. L'organisation fait état des obligations précises (contractuelle) et d'autorités distribuées entre les gens rassemblés. Elle est un phénomène à échelle variée, c'est-à-dire qu'il y en a de très petites (une seule personne) ainsi que de très grandes (où il ne sera jamais possible de rencontrer tout le monde). La gestion consiste à appliquer des moyens d'orienter les interactions de ces assemblages de personnes envers la réalisation d'un objectif futur.

Une entreprise est la forme organisationnelle qui correspond au secteur privé. Les organisations publiques et tierces sont autant que l'entreprise attelées à la gestion, dont le principe central consiste bien à convertir des ressources (humaines, financières, matérielles) en réalisations (produits). Toute organisation est ainsi dédiée à la transformation, dans le temps, de facteurs de production (intrants) par la prise de décision. Elles sont activées par une ou plusieurs personnes afin de créer des produits à valeur ajoutée. Pour chacun des trois secteurs, ce processus de réalisation de valeur ajoutée est structuré selon des caractéristiques qui lui sont particulières. Par exemple, dans le cas de l'entreprise, ces intrants et extrants sont insérés dans une formule de recherche du profit, alors que pour les autres, les bénéfices à générer par l'activité organisationnelle ne sont typiquement pas de nature financière. Par exemple, pour l'organisation gouvernementale, l'impact de valeur ajoutée est souvent mesuré par l'amélioration d'indicateurs socioéconomiques (de santé, d'éducation, d'emploi, de transport, etc.), au sein d'une population donnée (la multitude dans son ensemble, mais aussi des populations plus restreintes et qui manifestent des besoins spécifiques). Comme discuté plus haut, c'est aussi le cas qu'il y a différentes sources de contraintes. Par exemple, pour toutes les organisations, les ressources humaines sont nécessaires, mais alors le processus d'embauche dans le secteur public peut faire l'objet de supervisions internes provenant de multiples niveaux de la hiérarchie, alors qu'une entreprise le serait déjà moins (mais pas nécessairement, notamment dans la grande entreprise). Toute organisation serait est une 'machine à prendre des décisions' (Simon, 1997), mais les trois secteurs se distinguent au niveau du genre de décision qu'il y a à prendre. Enfin, il est important de noter que l'entreprise demeure une forme organisationnelle parmi d'autres possibles et qu'elle

possède tout autant la possibilité d'agir pour la transformation des institutions, tout comme il n'est pas interdit à une société de la Couronne de chercher un revenu excédent ses dépenses (mais qu'on ne pourra comptabilité comme 'profit' bénéficiant un propriétaire).

La capacité de s'organiser est à la racine du succès de l'espèce humaine sur la planète. La possibilité de s'allier ensemble usant d'un langage commun pour la poursuite d'objectifs est ce qui a assuré notre mainmise sur la planète Terre (et au-delà). Ces grandes responsabilités sociales que sont la santé, l'éducation, l'alimentation et d'autres encore reposent sur la gestion des personnes envers des objectifs et qui donnent une cohérence au phénomène d'organisation. Or, la définition même de ces objectifs, tout comme les moyens légitimes d'y parvenir, est encadrée par une nappe d'institutions. Appuyées de ces mécanismes institutionnels, les organisations assurent continuité et entretien de la multitude. C'est ainsi que nous bénéficions du cumul incalculable des efforts d'organisation qui nous ont précédés. Vous n'avez (probablement) pas construit l'édifice dans lequel vous faites cette lecture, et tout aussi probablement n'avez pas contribué aux multiples systèmes informatiques qui assurent un accès à ce contenu. Certaines de ces choses vous arrivent selon la bonne volonté des personnes (peut-être d'un membre de votre famille vous a donné votre ordinateur, selon les prescriptions de l'entraide des institutions de la famille), mais d'autres de ces choses (l'édifice) vous parviennent suite à l'organisation dans le passé d'activités auxquelles vous n'avez pas participé (notamment de construire un espace convenable à l'enseignement et à la lecture). Il faut de l'organisation pour construire un édifice, tout comme il en faut pour maintenir des infrastructures numériques. Tout ce qui peuple votre univers matériel provient de quelque part, de quelqu'un qui a fabriqué cette chose selon un principe d'organisation. Vous ne connaîtrez probablement jamais cette personne et peut-être est-elle déjà décédée, comme le sont ces innombrables chercheurs et penseurs qui ont travaillé à l'accumulation des connaissances dont vous profiter dans votre parcours académique. Si vous retrouvez encore l'impact de leurs activités, c'est signe que leurs labeurs auront contribué au-delà de leurs propres vies. Enfin, c'est aussi l'indication que vous vous retrouvez vous-même probablement dans un tel réseau, où vos efforts (futurs) serviront à soutenir l'existence de ceux qui viendront après vous. Nous nous tenons tous, comme le disait si bien Newton, sur les épaules de géants. Toute multitude est ainsi construite, d'année en année, par l'accumulation des infrastructures, des connaissances, des avoirs, bref, des richesses. Le phénomène de l'organisation est derrière toutes ces accumulations et les institutions renferment les consignes permettant d'y parvenir.

Turbulences et stabilité sociale

Tout gestionnaire est responsable pour la stabilité de son organisation. La position de privilège du gestionnaire est porteuse de cette responsabilité. La croissance d'une organisation est en bonne partie le résultat de choix sages et de processus efficaces. Le gestionnaire a donc la responsabilité d'assurer la stabilité de son organisation. Mais qu'en est-il de son rapport à la multitude? D'abord, est-ce que les rouages de la multitude peuvent avoir des conséquences sur l'organisation? Car si oui, le gestionnaire, afin de demeurer fidèle à sa responsabilité, doit

être en mesure d'anticiper ces conséquences. Mais ensuite, quel impact auront les activités de l'organisation sur la multitude? Il est fort probable que la multitude aura sur l'organisation des impacts non voulus par celle-ci (on ne doutera pas de ce que peut signifier pour une organisation une loi affectant son domaine ou une décision judiciaire à son encontre, et on doutera encore moins de l'effet du marché), mais il y a aussi des circonstances où l'impact, bénéfique ou non, de l'organisation sur la multitude ne lui sera pas attribuée. La stabilité des organisations soulève la question de la responsabilité pour la stabilité de la multitude, mais la nature de cette responsabilité n'est pas claire. Le gestionnaire doit gérer une réciprocité entre son organisation et la multitude, mais les paramètres de cette relation ne sont pas évidents. Les institutions peuvent aider, mais comme elles ne se plient pas à l'un des sens de l'être humain, et de plus comme le gestionnaire peut avoir intérêt à les ignorer, les interstices de la gouvernance des organisations et des multitudes ('la gouvernance des sociétés') demeurent obscurs.

L'exploration de cette relation entre le gestionnaire et la société est au cœur de ce manuel. Le manuel questionne ainsi comment nos préoccupations de gestion évoluent à la lumière du changement social et des préoccupations croissantes de durabilité environnementale. Les turbulences sociales nécessitent ce genre de questionnement et elles auraient plusieurs sources. Il peut en effet être très difficile de percevoir les impacts possibles de ses actions sur la multitude (et la réaction qu'on pourrait y générer). Il est d'une impression commune que les lois sont claires. Or elles renferment des aspects obscurs, comme en témoigne le besoin récurrent de recourir à des procès et examen juridique pour les interpréter. Les codes de comportement sont encore moins clairs, ne bénéficiant pas toujours d'une formule écrite. Et puis la multitude est dynamique, voulant dire qu'elle est dans un perpétuel processus de changement. Ce manuel questionne ce que ça veut dire d'être gestionnaire étant donné ce modèle général de la multitude, qui veut que la formation des institutions soit un phénomène omniprésent et perpétuel opérant selon les interventions dans la multiplicité des acteurs. La Responsabilité sociale des entreprises n'est pas là par accident et depuis l'apparition de cette notion il y a déjà plusieurs décennies, elle nous interpelle sur ce que cela veut dire d'être un gestionnaire responsable dans une société changeante.

Ce manuel répond que les organisations, entreprises, départements et autres types d'organisation contribuent à la stabilité sociale par la création durable des richesses ainsi que par leur juste distribution au sein de la multitude (Chapitre 1). La responsabilité sociale des entreprises y est examinée dans le but de générer le sens de justice acceptable dans cette distribution (Chapitre 2). Le manuel explore comment engager un processus décisionnel éthique et de procéder au développement d'une culture organisationnelle à l'appui (Chapitre 3). Comprendre la stabilité consiste aussi à comprendre quels sont les outils de l'État susceptibles d'être mobilisés pour la contenir et accommoder la multitude (Chapitre 4). Mais au fond de tout, le gestionnaire est engagé dans des relations humaines et la responsabilité envers la stabilité consiste au départ de forger des liens éthiques avec ses multiples parties prenantes (Chapitre 5). Parmi les nombreuses sources de turbulences, la mondialisation, la crise écologique et l'innovation technologique interpellent directement le gestionnaire de l'époque contemporaine (Chapitre 6 et 7). Le gestionnaire peut aussi promouvoir la stabilité par le développement de partenariat interorganisationnel, dont le lobby demeure l'exemple rattaché au dialogue

entre l'État et les entreprises (Chapitre 8). Ce dialogue est finalement l'un des nombreux qui peut exister pour le maintien de la stabilité de la multitude. La théorie de la gouvernance est mobilisée en fin de manuel pour encadrer la compréhension de ce phénomène général par lequel l'entreprise peut contribuer à la stabilité des multitudes humaines (Chapitre 9).

Plusieurs ont voulu croire que les entreprises sont aux aguets avec la multitude, qu'entre l'entreprise et les gens il y a un jeu à somme nulle et que tout profit doit donc se faire aux dépens de la multitude. Ce manuel n'adopte pas ce point de vue. Il part d'emblée de l'idée que les entreprises peuvent être partenaire dans la promotion de la stabilité sociale, mais il concède aussi que la nature de ce partenariat est à explorer. Autrement dit, la responsabilité sociale des entreprises n'est pas la dévotion à un code universel de comportement, mais plutôt un engagement de la part des entrepreneurs à prendre part à la société dont ils et elles sont, à titre de personne humaine, toujours membres. Par exemple, l'importance de réfléchir à la durabilité environnementale dans un contexte d'affaires est rendue à l'entrepreneure en vertu de sa propre biologie, ayant elle aussi besoin d'eau potable, d'air respirable et de terres arables. Mais ces exemples ne sont pas toujours naturellement évidents, d'où le besoin de consciemment engager une discussion à leur égard. La poursuite de la stabilité sociale est en quelque sorte la poursuite d'une stabilité pour la croissance de l'entreprise et simultanément la poursuite d'une plus grande stabilité pour la multitude. Une autre idée souvent rattachée à cette perspective d'hostilité mutuelle entre l'entreprise et la multitude avance que l'entreprise est optimalement située dans des circonstances chaotiques et que celles-ci aguerrissent les instincts de réussite. C'est aussi là aussi une position à laquelle ce manuel s'oppose. Tout au contraire, il nous semble que l'entreprise fleurit dans la stabilité. Sans stabilité, les nombreux outils de la prévisibilité (l'analyse de marché, pour n'en nommer qu'un) deviennent caducs. La stabilité de la multitude est davantage porteuse de ces nombreux liens que doivent forger les entreprises pour réussir.

Conclusion

Tout acte de gestion est aussi une contribution au reste de la multitude qui entoure l'organisation, soit cet ensemble de personnes qui ne tombe pas sous la gouverne des plans de gestion. La multitude, c'est tous ces gens situés au-delà de sa propre existence et dont les interactions génèrent des impacts sur la réalité au sein de laquelle nous vivons ensemble. Comprendre la gestion comme un acte de prise de décision, comme une activité humaine génératrice d'organisation (à formaliser en société) signifie qu'on est capable de faire comprendre comment elle touche cette multitude. La gestion n'existe pas dans un vase clos, elle est exercée dans un contexte plus large et a comme but très avoué d'innover dans l'état de ce contexte. Cette multitude peut évidemment avoir son mot à dire sur ce qui est et ce qui n'est pas acceptable comme comportement. La gestion est ainsi à portée différente. Dans l'initiale, il s'agit de mobiliser personnes, ressources et capital, dans le but d'affecter la réalité matérielle immédiate. Mais elle doit aussi avoir un impact, soit un retentissement qui fait écho au-delà de cette proximité immédiate. Le PDG qui prend une décision au sein de son bureau (un espace physique assez

restreint) peut affecter la réalité de millions de clients qu'il ne verra jamais. Le superviseur d'une usine assure la qualité de ce qu'il voit passer devant lui, et en l'espace de quelques minutes de produits faits à la chaîne, il voit passer des objets qui auront des impacts dans la réalité des nombreux utilisateurs finaux. Pour bien voir cet impact, il faut pouvoir envisager cette multitude. Et dans un esprit d'entrepreneuriat, il faut poser des questions à leurs égards. Va-t-on faciliter la vie des gens? Va-t-on les enrichir, et enrichir les sociétés dans lesquelles opèrent les gestionnaires? Il n'est aucunement contradictoire que l'on puisse enrichir la multitude tout en s'enrichissant soi-même, mais alors faut-il bien comprendre quel sera l'impact de ses décisions et de ses produits.

Les turbulences à la racine de l'instabilité sociale sont un phénomène perpétuel des multitudes humaines. Rarement la multitude a-t-elle été complètement stable et il semble implicitement accepté (comme en témoignent les observations scientifiques de son comportement) qu'elle serait naturellement au moins légèrement instable. Mais il y a des ordres de grandeur dans cette instabilité et à travers l'histoire, les sources d'instabilité ont changé. Remontant au Moyen Âge européen (et plus loin), l'instabilité était récurrente et sa nature était différente, du moins pour une part appréciable des personnes concernées. Les bandits des routes ne sont pas des préoccupations qui ressemblent beaucoup à une crise du logement, mais alors les deux cas interpellent des questions d'infrastructure résidentielle et de planification urbaine (fortifier les murs des bourgs et se placer un toit stable sur la tête ont quelque chose d'apparenté). L'autoritarisme et la violence à la racine des dysfonctions sociopolitiques du Moyen Âge européen ne sont pas absents de notre monde et confirment bien leurs conséquences de déstabilisation. Mais du moins dans certains temps et dans certains recoins, il a été possible de construire des organisations capables d'assurer la continuité nécessaire pour limiter les pires comportements que nous propose l'espèce humaine. En un sens, l'ambition des organisations modernes doit être de surmonter cette instabilité et le partage des trois secteurs offre une variété de moyens par lesquels y parvenir. La gestion est un travail sisyphéen et tous les problèmes qui nous perturbent font en sorte que l'espoir d'un monde meilleur est parfois difficile à soutenir. Mais l'histoire n'est pas seulement la suite des fléaux. Elle renferme aussi de nombreux cas de réussite dans cette lutte contre les sources d'instabilité. Voyons donc quelles leçons de gestion nous avons à tirer de l'expérience des sociétés humaines.

PARTIE I

CHAPITRE 1 - ÉCONOMIE ET SOCIÉTÉ

Introduction

Le premier chapitre navigue l'économie et la sociologie dans le but de forger un regard socioéconomique sur la question de la stabilité des sociétés. L'économie, c'est l'étude de la création et de la distribution de la richesse (ce que les anglophones nomment *wealth*) et la sociologie est, très simplement, c'est l'étude des sociétés petites et grandes (le terme désigne la 'logique des sociétés'). L'économie rappelle aux sociologues que la création et la distribution de la richesse sont importantes pour la structuration des sociétés. Et, inversement, la sociologie rappelle que la valorisation première de la richesse est souvent le fruit de consensus curieux et inconscients auxquels les êtres humains semblent éternellement disposés[1]. La richesse remplit nos réalités (sociales) et il est clair qu'elle contribue à satisfaire les désirs et les besoins de manière à calmer les gens et les engager à contribuer de manière productive. Les pays occidentaux dans la seconde moitié du 20^e siècle offrent le portrait de cet effet de stabilisation que renferme la création de la richesse, mais encore faut-il que cette richesse soit partagée selon les attentes des gens concernés. Et la formation des attentes socioéconomiques au sein de la personne est un processus complexe sur lequel les sociologues ont beaucoup à dire. Les indicateurs économiques offrent des points de repère dans la recherche de cette formule de la stabilité sociale, mais chacun de ces indicateurs pointe à un aspect partiel de la réalité socioéconomique. Enfin, cette préoccupation pour le point de stabilité ouvre sur un paradoxe. Alors que la société peut être satisfaite par la croissance des richesses en son sein, la création de la richesse engendre très souvent des externalités environnementales qui apportent éventuellement leurs propres sources d'instabilité (par la disparition de terres arables, par exemple, et les pressions sur les prix que cela peut engendrer). La rencontre de l'économie et de la sociologie nous mène éventuellement à contempler ce paradoxe de la consommation.

Stabilité et changement social

Contrairement à ce qu'avait prévu Francis Fukuyama (1991), l'histoire n'en était pas à ses fins dans les années 1990. Fukuyama entrevoyait qu'avec la fin de l'Union soviétique, les institutions démocratiques étaient vouées à l'extension de par le monde et que les grands conflits seraient remplacés par les routines du commerce. Il y a certes eu extension des institutions démocratiques de par le monde à partir des années 1990, mais cette extension n'a jamais été complète et aujourd'hui, même les anciennes démocraties contiennent de voix

qui en appellent à leurs fondements juridiques et citoyens. Il semble plutôt que l'Histoire sera toujours avec nous, ce qui dans le cadre de notre propos consiste à affirmer que le processus de négociation des institutions sera éternel. C'est ainsi que les sociétés en viennent à évoluer des systèmes organisationnels aux résultats et aux principes d'ascendance distincts. Toute multitude renferme des liens qui unissent l'accès aux richesses et le positionnement social. Avec l'émergence des marchés plus libres à partir du 17^e siècle, et de l'éclosion conséquente du commerce, la possibilité de l'ascendance sociale par l'entremise de l'entrepreneuriat fut introduite et les mouvements démocratiques européens qui ont suivi dans les siècles suivants ont pu en bénéficier. L'appui de personnes aucunement dépendantes des titres de noblesse pour assurer leur place en société et plus généralement la liberté que peut avoir la personne de se prononcer contre l'État sont bien sûr des caractéristiques de la démocratie. Cette brève, est assurément simpliste, fresques de l'histoire européenne médiévale est ici évoquée afin de décrire le rôle que joue l'introduction de la richesse au sein d'une société. La richesse dans l'histoire a soutenu la création d'institutions porteuses de promesses et susceptibles de contrôler la turbulence de la multitude. Mais il serait en effet simpliste que de rapporter un événement, comme la Révolution française par exemple, à la croissance d'une classe marchande. Le rôle qui a joué la multitude, devenue affamée, sans toits et découragée par un régime nombriliste doit rappeler que le vrai pouvoir est celui du peuple, et pas uniquement de ceux qui ont réussi à se placer en position d'autorité. La richesse comme base du pouvoir démocratique et la richesse comme base de l'autocratie sont deux possibilités dont le choix dépendrait des circonstances et conditions ayant mené le développement des institutions en vigueur.

Le système qui rongait ses os

Dans l'Europe féodale, la mobilité sociale (la possibilité de monter ou de descendre dans l'ordre socioéconomique) était très rigide. Soit on naissait serf, soit on naissait noble avec la possibilité de marier au sein d'une famille un peu mieux située, mais aussi la possibilité de se voir déposséder de ses terres. Dans le féodalisme, l'allocation des ressources économiques était décidée selon caprice des nobles, permettant alors des distributions de richesses fondées dans l'aléatoire de la naissance. Cette absence de mobilité sociale nous paraît aujourd'hui désastreuse pour la productivité économique, puisqu'elle traite le mérite de manière purement arbitraire. Le féodalisme est justement tenu comme l'exemple d'un système économique qui ronge ses propres os.

En un sens, le capitalisme naît du moment que le marché commence à s'imposer comme moyen d'assurer des bases économiques autonomes de l'État. Le *marché* a toujours existé. Ce que l'on nomme le marché, compris ici comme l'ensemble des institutions au soutien de la valorisation juste des richesses par la reconnaissance de leur rareté et de leur utilité, est un phénomène que l'on retrouve partout dans l'histoire. Souvent contraints par les infrastructures limitées et des autorités politiques desquelles il fallait obtenir des permissions spéciales et spécifiques, du moment que les marchés sont transformés (soit libérés[2], soit refermés), ils engendrent des mouvements de mobilité sociale. L'ascendance économique et l'ascendance sociale vont typiquement de pair, et vice-versa. Les marchands méritants ont pu compter sur leurs ressources lorsqu'arrivait la volonté de forger leurs propres institutions de gouvernement. Mais comme le marché procure la possibilité d'un pouvoir détaché de l'État, il contient aussi la graine d'une volonté de le surplomber, ce à quoi appellent les personnes dites 'libertaires'. Les richesses permettent de mobiliser pour influencer les institutions, pour le bien ou pour

le pire. Les richesses soutiennent la démocratie comme elles soutiennent la possibilité d'une reconstitution du pouvoir autour d'une nouvelle élite antidémocratique et monopolistique. D'ailleurs, cette orientation soulève des craintes parce qu'elle est susceptible de réintroduire les excès et les injustices anciennement imposés par l'État (notamment ces mesures de monopolisation des marchés[3]). L'État en soi n'est donc ni l'apanage ni le fléau des commerçants. Il sera l'un ou l'autre selon les résultats des luttes institutionnelles du passé autour de la définition des institutions politiques.

L'État et le marché sont parallèlement engagés dans un éternel processus de changement. Le marché capitaliste est l'explication principale pourquoi notre matérialité (l'univers des choses et ressources qui existent dans notre espace proximal) n'est pas celui de nos parents, encore moins celui de nos grands-parents (etc., etc.). La matérialité semble sans changement lorsqu'on est jeune, mais dès que la vie accumule des années, la transformation technologique de nos espaces proximaux commence à se faire voir. Depuis plus de deux cents ans, la réalité économique et technologique qu'a pu voir une personne au début de sa vie a toujours été différente de celle qu'il était de possible de voir à la fin de sa vie. Non que tous ne l'aient vue d'eux-mêmes ou que l'innovation technologique fut complètement absente avant (elle ne l'était pas). C'est plutôt que la révolution industrielle assure depuis déjà quelques siècles un rythme d'innovation qui orchestre cette distance des réalités technologique à l'échelle d'une vie humaine. L'accélération des transformations matérielles est une caractéristique centrale de la révolution industrielle, qui avec le capitalisme et la démocratie, participe au grand mouvement des Lumières ayant établi les bases de la modernité. Les innovations techniques assurent l'amélioration de la capacité des marchés de livrer des biens et des services à l'appui des attentes des personnes et elles sont soutenues en cela par des modes de pensées qui appellent à une ouverture d'esprit difficilement possible dans les régimes autocratiques. À titre de principaux créateurs de cette richesse, les entreprises assument un rôle de première ligne dans ce grand processus d'approvisionnement des richesses naturelles (au sens large) et de leur transformation en richesses matérielles. Le rythme de l'innovation est effréné, mais elle n'est pas linéaire. Au contraire, l'histoire économique est à soubresaut, intersectée par les conséquences politiques des grands mouvements sociaux. L'histoire économique, celles des innovations et de la mobilité sociale, est plutôt accidentée.

Les multitudes ont donc rencontré des périodes de forte accélération de la matérialité. Le passage dramatique de l'industrialisation à créer des univers matériels d'une capacité inédite à générer des richesses. La révolution industrielle demeure l'un des plus grandioses phénomènes ayant touché l'humanité. Mais elle ne fut pas sans conséquences sociales et même que la Révolution industrielle ouvre sur l'idée que les bénédictions de certains sont en même temps la malédiction de certaines. Bien sûr que la matérialité évolue dans le temps, mais elle renferme partout et à toutes les époques la caractéristique commune de former les habitudes et les attentes à l'égard de la part des richesses qui doit nous revenir. Le standard de vie qui peut sembler celui des personnes riches d'il y a un millénaire serait les attentes minimums d'une personne pauvre aujourd'hui en société occidentale (où la faim est très présente, mais pour l'instant on n'en meurt pas). La classe moyenne d'aujourd'hui aurait accès aux produits et services qui remplacent les dizaines de serviteurs nécessaires pour assurer un niveau comparable à celui de la noblesse européenne prémoderne (ne serait-ce que dans un usage

communément donné au loisir). Mais cela n'infirmes pas l'aspect relatif au contemporain que pose l'évaluation de sa propre situation matérielle. Pour la multitude, ce n'est pas les siècles passés qui sont le point de référence. Cette interprétation semble retourner vers la notion de linéarité de l'histoire économique, mais en ce n'est pas le cas et elle n'en est pas invalidé. Il peut bien y avoir eu un progrès sans que ce progrès ait été constant. En des temps et en des lieux, les configurations sociales parviennent à plus rapidement faire augmenter le niveau des richesses qu'en d'autres. Inversement, il existe des configurations de systèmes organisationnelles qui sont moins capables, voire dysfonctionnelles. Le progrès social, comme le progrès technique, n'est jamais assuré. Les institutions peuvent venir à manquer si elles ne sont pas maintenues.

Le point demeura toujours le même dans ce manuel : les institutions, les systèmes organisationnels formés sous elles, les genres de sociétés qu'on y retrouve, tout cela peut changer . Elles peuvent changer pour le bien ou pour le pire. La richesse peut être intercalée comme cause ou comme conséquence dans des processus de changement, mais dans tous les cas l'exploration doit pouvoir mesurer. Il y a bien sûr toujours ambition de faire révéler des perspectives au sujet de la stabilité des sociétés. Mais du fait que le progrès matériel est si densément rattaché aux changements sociaux, on doit aussi composer avec l'illusion du progrès et du déclin. Certains se pensent peut-être dans un mouvement social de progrès, alors que plus objectivement la société dont ils sont membre est en déclin. On peut aussi se penser en déclin alors que les choses vont plutôt bien. La perspective sur l'état actuel des choses sur le plan économique est ici médiée par ces attentes de nature sociologiques. Enfin, il faut rappeler que progrès technique n'égale pas automatiquement l'amélioration du sort de la multitude. Les changements soudains sont, comme toujours, source de turbulence, et des discours sociaux vigoureux sont parfois nécessaires pour contenir les pires excès.

Création et distribution de la richesse

La création de richesses est le résultat d'une activité économique où, par un travail entre ressources et besoins, une société parvient à réaliser ces biens et services nécessaires à sa propre existence. C'est-à-dire qu'elle travaille à l'avancement de la condition des gens susceptibles de les recevoir. Les économistes débattent âprement de la notion de richesses et des circonstances de sa création. Frederick Hayek (1944) affirme que la richesse est un capital matérialisé par une connaissance technique. La richesse est financière, mais est aussi traduite comme valeur d'usage et matérialité au soutien de la multitude. De cette perspective, la richesse est le résultat d'une industrie, non seulement d'un travail de réalisation, mais aussi d'un sens de diligence dans le perfectionnement des moyens de production. La production des biens et services a changé avec le temps, tant sur le plan des techniques de fabrication que sur la nature des produits eux-mêmes. Mais il a toujours été le cas que c'est par l'industrie qu'il fallait produire des choses pour répondre à ses besoins. Qu'elle soit matérielle(bien) ou sociale(service), la richesse peut être évaluée et mesurée selon le marché et l'argent. Dans les économies industrialisées contemporaines, la création de la richesse est principalement assurée par des organisations du secteur privé. L'activité économique comprend aussi celles des deux autres secteurs, dont les réalisations

s'inscrivent aussi dans l'univers matériel des gens. Mais alors ce sont surtout les entreprises privées qui produisent les richesses financières. La richesse étant à la fois matérialité et finance, on pourrait dire que la tâche de les produire dans leurs deux variétés est une caractéristique importante du secteur privé dans une économie capitaliste.

Les sciences de l'économie proposent de nombreux indicateurs touchant à la question de la richesse et donc susceptible de servir à entrevoir la stabilité des sociétés. Le PIB est un premier candidat évident dans cette recherche. À la base de ses variations, le PIB comptabilise trois indicateurs : dépenses de consommation, dépenses gouvernementales et investissements par les entreprises. Le PIB propose des critères fixes pour la croissance et la récession de l'économie. Très populaire dans le sens qu'il est souvent cité pour déterminer la santé des économies, son utilisation comme mesure de la stabilité des sociétés est surtout utile pour capturer le besoin perpétuel de croissance économique. Autrement dit, l'aspect de stabilité sociale que peut bien mesurer le PIB est la croissance constante implicite. L'usage de l'indicateur de PIB présuppose d'une manière déjà l'acceptation que les sociétés expriment des besoins croissants et qu'il faut d'une manière y tenir tête. Ainsi, la récession est perçue comme une prise de retard dans les objectifs de création de richesses. La récession économique, si elle perdure, peut mener à la dépression. Ces formes graduées de crises économiques sont, surtout à la longue, des sources de turbulences. Par contre, lorsqu'il y a croissance économique, il y aurait un devancement par rapport aux besoins et l'émergence d'un sens correspondant d'accumulation. Lorsque le PIB est en croissance, l'économie est en croissance et qui dit économie en croissance doit voir émerger des nouvelles capacités de subvenir aux besoins. Le PIB peut être utile, car il indique une continuité dans l'activité économique (mesure du taux contre un passé immédiat).

Pays	Population (million)	PIB (billion/ <i>trillion</i>)	PIB/Hab.
Canada	38 929 902	2,14	54 918
États-Unis	333 287 557	25,44	76 330
Mexique	127 504 125	1,47	11 497[4]

Le PIB a été critiqué, notamment par Joseph Stiglitz, comme offrant un portrait abstrait et détaché de la réalité matérielle et du niveau de richesse. À la base, Stiglitz est d'avis que le PIB ne dit pas tout et que d'importants aspects de l'économie touchant aux sociétés ne sont pas bien capturés. La variété des étapes entre la croissance de l'économie à grande échelle et la réalité matérielle des gens invalide la possibilité d'un lien fidèle entre la croissance du PIB et la croissance des richesses dans l'univers proximal des gens. Déjà le PIB/habitant commence à offrir une nuance. Cette opération de moyenne a pour effet de reconnaître chez les personnes des niveaux centraux de richesses. Le PIB/hab, comme le PIB, offre ainsi la possibilité d'une comparaison entre juridictions des taux relatifs de création de la richesse. Le PIB offre un regard purement économique, mais le PIB/hab commence déjà à offrir une interface sur un aspect de démographie (activité bien sûr à la base de la sociologie). Toute moyenne indique un point fictif, ici une personne fictive. Il y a peut-être quelqu'un au Canada qui reçoit un salaire d'exactement 54 818 \$ et en principe, cette personne pourrait dire que son taux

d'accumulation de la richesse correspond à cette part de la production économique qui lui est moyennement attribuée. Mais le PIB/hab, ni le PIB d'ailleurs, n'est une mesure de la richesse des personnes, seulement de la richesse des nations. Le PIB est en ce sens une bien meilleure mesure de la performance de l'économie dans son ensemble qu'elle l'est de la richesse des particuliers qui la composent. C'est en effet un long processus entre l'activité économique et le salaire d'un travailleur.

Il est peu clair quel est le point de rupture vers l'instabilité sociale, mais le scénario où l'ensemble des bénéfices de la production sont dirigés vers un seul individu n'inspire pas l'impression d'une grande stabilité. Un tel arrangement, ne permettant aucun autre cheminement que vers l'Unique commerce, est très instable, puisque la dysfonction de ce seul point mène à l'écèlement du réseau que constitue l'économie. Cette formule de création de la richesse qui unit entreprise et sociétés doit donc aussi comprendre une réflexion sur la distribution des richesses. La distribution des richesses pointe à ce phénomène précédemment évoqué selon lequel la richesse est écoulee à travers les systèmes organisationnels constitués pour le soutien de la multitude. Les entreprises ont invariablement un rôle de la distribution des richesses, la place du secteur public étant prééminente sur ce plan parce qu'il s'agit alors de son activité principale. Mais l'emploi dans le secteur privé est un accès aux richesses matérielles, mais aussi financières (sous la forme de la possibilité de participer aux marchés financiers). L'emploi interpelle d'ailleurs la création et de distribution des richesses. Mais encore faut-il creuser davantage que les seules mesures sur les emplois, au moins jusque vers les salaires. Et puis, les salaires sont à la merci de l'inflation (la variation à la hausse des prix observée au cours d'une période). Les salaires sont nécessairement déterminants pour la stabilité sociale, mais le seuil acceptable n'est pas clair. Et bien sûr, il faut toujours voir comment les salaires sont acceptables à l'égard du taux d'inflation.

Le coefficient Gini permet de mesurer la distribution des richesses, des revenus ou de la consommation au sein d'une multitude. Il indique les inégalités relatives. Il propose un index entre zéro et un de la distribution des cas de revenu, de richesses ou de consommation dans une économie. Zéro signifie que tout le monde a exactement la même chose, soit une société parfaitement égalitaire, alors que 1 veut dire qu'une personne possède tous les avoirs de la société. Le coefficient Gini capture donc bien la distribution des richesses, mais dans la comparaison, il laisse de côté le niveau total des richesses d'un pays à l'autre. Autrement dit, si le coefficient Gini gagne à décrire ce que ne peut pas décrire le PIB (même le PIB/hab.), il ne fournit pas non plus le portrait d'envergure sur les situations matérielles possibles au sein de l'économie. À titre d'exemple, la Biélorussie renferme un coefficient Gini plus égalitaire, autour de 0.244, ce qui ferait croire à une société beaucoup plus égalitaire que celle du Canada, autour de 0.317[5]. Mais la réalité matérielle et économique entre les deux pays n'est pas la même. Il faudrait bien sûr enquêter plus loin pour voir si la distribution des richesses en Biélorussie donne le résultat d'une société plus stable et satisfaite que celle du Canada, qui peut bénéficier d'un PIB beaucoup plus grand que celui de la Biélorussie. Mais il est possible de spéculer que la personne moyenne au Canada, celle que pourrait désigner le salaire moyen ou même le PIB/hab, est probablement en meilleure réalité socioéconomique que la personne moyenne en Biélorussie.

Il est à douter qu'une société parfaitement égalitaire soit dans l'ordre du possible. Certes, nos sociétés modernes travaillent à l'atteinte d'une égalité des droits, mais une distribution parfaite des richesses (un

coefficient Gini 0) est déjà difficile à imaginer sur le plan logistique. (Comment s'assurer qu'en tout temps et dans la durée le niveau partagé de richesse soit le même ?) Or, le coefficient Gini a surtout le mérite de nous dire qu'il peut exister des degrés d'inégalité, et que certains partages (0.317) sont plus acceptables que d'autres (0.63, l'Afrique du Sud). Comme le remarquait George Orwell dans *Animal Farm*, une fable portant sur cette prétendue société égalitaire qu'était l'Union soviétique (régime politique de la Russie entre 1917 et 1991), 'tous les animaux sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres'. Orwell soulignait par là que même au sein d'un régime qui se voulait sans classe sociale, les organisations constituées allaient, selon leurs manières, produire des classes sociales. En raison des règlements que constituent les systèmes organisationnels (en URSS la propriété privée était interdite), certains seraient mieux placés en société, même si au niveau des institutions, personne n'avait ce droit (l'éviction de toute signification aux institutions sociales est une marque distinctive de l'autoritarisme politique). Toute multitude humaine génère des classes sociales. Les questions demeurent : quel genre de société, et quelle économie correspondent à l'arrangement optimal des organisations pour assurer la meilleure croissance économique et le partage le plus opportun des richesses matérielles ? Quel est le seuil acceptable de pauvreté et pourquoi semble-t-il si relatif (dans le temps et l'espace) ?

Les standards de vie, soit le niveau de vie et la qualité de vie, sont des dimensions qui visent à pousser plus loin l'analyse des salaires. Elle intègre pleinement le pouvoir d'achat et introduit aussi une perspective sur le mode de vie que peuvent se permettre les ménages (les familles). Le niveau de vie rend compte du standard de consommation qui peut être atteint selon la disponibilité du revenu (du ménage) dans une économie donnée. Il va donc un peu plus loin que le salaire et l'inflation par l'introduction d'attentes fondées. Les revenus familiaux sont conjugués pour déterminer le pouvoir d'achat à l'égard de ces attentes et divisés par le nombre des membres de la famille. L'interprétation du niveau de vie doit présupposer que cette division accorde à chacun un niveau de richesse matérielle pour le situer dans une réalité socioéconomique économique appropriée à son âge. Le niveau de vie est à sa manière associé au concept de classe sociale, car une classe sociale n'est pas seulement une désignation économique, elle est en même temps un ensemble de croyances et pratiques (y compris de consommation) devant manifester sa place en société. La qualité de vie, par contre, fait appel « au confort des personnes, des communautés et de la société, en fonction de facteurs matériels et non matériels » (Statistique Canada, 2024). La notion de qualité de vie qui fait plus directement appel à une dimension matérielle de la richesse (et forcément un peu moins financière). L'analyse de qualité de vie permet d'explorer le socioéconomique selon un confort matériel et introduit des facteurs tels des communautés stables, de l'air respirable et de l'eau potable. Ces richesses sont importantes, mais les efforts de les conceptualiser comme richesses financières posent des problèmes de quantification. Enfin, la notion de qualité de vie rend compte d'une dimension qui n'est pas purement quantitative, mais qui fait appel à ces aspects d'attentes formées chez les personnes. Le standard de vie, qui regroupe niveau et qualité de vie, offre des perspectives très centrées sur l'espace proximal des gens.

Parmi leurs nombreuses autres fonctions, les Nations unies ont comme tâche de produire d'importants indicateurs sur la santé, l'éducation, l'économie et bien d'autres aspects encore (notamment l'environnement). L'index de développement humain (IDH) est un indicateur composite développé par les Nations unies afin

d'orienter une production de statistiques mieux centrée sur cette constante de l'existence humaine. Il s'agit bien d'un index composite. L'IDH incorpore le PIB par habitant, l'espérance de vie et le niveau d'éducation. L'IDH renferme la volonté de centrer le besoin sur une constante, celle de l'existence comme être humain. Les besoins de bases sont universels et forment ainsi un puissant support théorique pour la recherche d'un point de stabilité sociale. Le choix des composantes de l'index reflète ainsi une prise de position à l'égard de ce qui est important pour mesurer le bien-être des personnes. « Le PNUD, au contraire, rappelait par son IDH que, pour garantir une trajectoire humaine durable, les pays devraient avoir accès à l'éducation, à la santé et aux ressources économiques » (Jany-Catrice, 2016, p.85).

La variété des indicateurs économiques sera éternellement intéressante et leur conversion en indicateur socioéconomique passe par la reconnaissance du potentielle qu'ils ont de tenir compte de l'organisation de la distribution de la richesse, des seuils relatifs entre création et distribution des richesses, des standards de vie qui sont représentés par des données, somme toute, financièrement, et finalement de leur capacité à tenir compte d'indicateurs purement sociaux, notamment portant sur la santé et l'éducation. Rien de ceci ne nous dit comment reconnaître les seuils acceptables, mais il y a un début important, car il est possible de déterminer des mesures. Et ces mesures peuvent éventuellement être étudiées à la lumière des événements turbulents. En l'absence d'études précises, nous sommes toutefois déjà contraints par quelques observations. D'abord, la société est toujours changeante et donc le niveau et la nature de ses besoins l'est aussi. Cette observation est suffisante pour justifier un esprit d'entrepreneuriat et d'innovation. Ensuite, la concentration excessive de richesses, surtout lorsqu'elle devient évidente aux yeux du peuple, est source de ressentiment et d'instabilité. Enfin, les problèmes tels que l'inflation invalident la responsabilisation complète de l'individu pour se sort économique et sa place en société.

Paradoxe de la consommation

La réflexion finale au sujet de la rencontre entre économie et société touche à la consommation. Plusieurs des indicateurs économiques touchent à la consommation, et chacun à sa manière. La consommation est une des principales composantes du PIB et le standard de vie pointe vers un taux de matérialité défini par un pouvoir de consommation. Mais la consommation est encore plus fondamentale du fait qu'elle est au cœur du phénomène de stabilisation par les richesses. La distribution des richesses est essentiellement une distribution d'une capacité de consommation et dans les sociétés capitalistes cette distribution est à alimenter par l'augmentation des taux de création des richesses. La création et la distribution des richesses seront conséquentes pour la stabilité des sociétés, mais qu'arrive-t-il lorsque ce processus de création des richesses se heurte aux limites de l'écosystème ? En effet, la formule de stabilité de société de consommation se heurte à la disponibilité et la qualité des ressources naturelles nécessaires à la création de ses produits et services. Le processus lui-même de création est réalisateur d'externalité environnementale dont l'accumulation entrainera la dégradation des seuils de qualité de vie, pouvant même affecter l'IDH (par l'entremise d'effet sur la santé). Et

aussi, l'utilisation des produits n'étant que rarement durable, la continuité des sociétés industrialisées produit des déchets de manière exponentielle. Même si ces déchets sont très écartés de nos espaces proximaux, ils commencent à l'heure actuelle à interagir avec la matérialité qui nous entoure, et cela de diverses manières. Comme intrant, comme production et comme extrant, les organisations modernes sont susceptibles de produire leurs propres turbulences par l'abus de l'environnement. Donc si la formule pour la stabilité sociale semble atteignable par des recherches plus poussées selon les indicateurs, la dernière composante de l'équation, soit le problème des externalités environnementales, vient rappeler que la société n'est jamais en vase clôt et que son maintien dépend aussi d'un environnement en santé.

Le paradoxe de la consommation est donc que dans la création des richesses se trouvent de nouvelles sources d'instabilité. Si on n'en abuse trop au soutien de nos sociétés, il y a risque de recréer ce qui est autrement chassé. La croissance continue est rendue nécessaire par plusieurs phénomènes, notamment les changements démographiques. Il ne s'agit ici pas seulement des jeunes personnes nouvellement en quête de logement, mais aussi les personnes plus âgées dont les nécessités changent au cours d'une vie confrontée à l'évolution des innovations. Mais il y a aussi des choix particuliers qu'il faut replacer selon ses propres attentes. Le choix de posséder sa propre automobile repose sur un désir de mobilité, qui est notamment encadré par les réseaux existants de route. Le choix d'un ordinateur est presque toujours à prendre, du moins pour opérer dans le marché et les sociétés contemporains. Les aliments d'au loin procurent sans doute des bienfaits de santé, mais leur transport à grande échelle dégage des effets sur le climat. Les exemples d'externalités environnementales sont nombreux et forment d'ailleurs leur propre créneau des études économiques. Mais tout comme les inégalités sociales prononcées sur une longue durée sont productrices de turbulences, un environnement écologique peut-être pensé comme une sphère limitée et dont les processus de renouvellement stable ne sont aucunement assurés. L'un et l'autre, environnement et socioéconomie, se superposent, mais imparfaitement, et sont communément de nature limitée.

Répondre à ce dernier défi d'une formule pour comprendre les sociétés ajoute donc une composante environnementale, mais l'engage d'un calcul similaire pour l'équilibre. L'atteinte de la durabilité environnementale semble être un point aussi mystérieux que celui de la stabilité des sociétés. Il doit faire appel à des connaissances issues des sciences naturelles. La recherche d'un point d'équilibre pointe alors à des moyens soit de limiter les dégâts (freiner la mise à distance d'un point de durabilité), soit de les nettoyer (enrayer les dommages appliqués). De plus, ici aussi, il persiste des gens dont les opinions sont formées par des attentes liées au statut socioéconomique. Il est difficile d'admettre le retrait de son univers matériel d'un produit qui s'est avéré destructif. Tout comme le niveau acceptable de richesses est contesté, le point de durabilité environnemental lui aussi ouvre sur un débat susceptible d'accueillir une variété d'opinions. Et donc ici aussi, l'innovation entre en ligne de compte, moins pour soutenir la fourniture de biens de consommation, mais plutôt pour assurer la fourniture continue des biens plus fondamentaux que procurent les écosystèmes (responsables, entre autres, de l'air que l'on respire et la nourriture que l'on déguste).

Conclusion

Ce chapitre a porté sur la socioéconomie, une perspective au croisement de l'économie et de la sociologie qui offre, on l'espère, un moyen d'observer les univers organisationnels dans lesquels les gestionnaires doivent opérer. Le chapitre progresse en supposant l'existence de point d'équilibre social qui est à mesurer selon des indicateurs appropriés. Les indicateurs écologiques propres aux études de l'environnement sont laissés de côté, mais le chapitre traite de cinq indicateurs pour souligner que chacun peut contribuer un regard qui n'est que partiel sur les composantes de l'évolution des sociétés dans le temps. Le chapitre fait aussi état de ce que veulent dire, dans la vie du particulier, les richesses. Usant surtout de la notion de matérialité, il est ici aussi état d'un phénomène selon lequel les personnes se définissent sur le plan social par un usage des biens et services. La notion de classe sociale étant éternelle, le système de classe qui correspond au système capitaliste est fondé dans la capacité de générer un capital financier. L'instabilité sociale est une menace constante à tout système. Une population pour laquelle le standard descend trop rapidement est susceptible de manifester son mécontentement, et cela de diverses façons. L'émergence de valeurs égoïstes et le déclin d'un sens de communauté avec la multitude n'en sont pas les moindres. L'équilibre démocratique peut aussi souffrir d'un déclin. Il y a un parallèle à examiner entre les séquelles d'autoritarisme politique qui ont suivi la crise de 1929 et celle de 2008. Il y a aussi des conséquences à échelle moins grande que celle des institutions politiques : crime, fragmentation des familles, détérioration de la santé mentale, négligence structurelle. L'idée générale que nos circonstances économiques forment notre personnalité et influencent au moins partiellement notre comportement est la base de la sociologie. Toute règle possède des exceptions, toute distribution statistique peut renfermer des résultats aberrants. Bien sûr, jamais ne peut-on juger d'un individu par son appartenance à un groupe, y compris une classe sociale (et vice-versa) ? Mais les distributions ne sont pas de la foutaise et théoriquement elles savent révéler des points de rupture sociale. Les sciences naturelles semblent similairement capables de nous accompagner en cela, notamment en révélant des dommages environnementaux en cours, mais qui ne sont pas encore évidents à l'œil.

Certains systèmes sociaux, ces agencements des milliers d'organisations assurant la création et la distribution des richesses, sont plus stables et plus durables que d'autres. Certains sont aussi plus productifs. Trouver la formule optimale est une tâche d'ampleur. Les problèmes cycliques des multitudes font écho dans le temps. Les emprunts et cotisations intergénérationnelles des richesses peuvent être déterminants pour la richesse matérielle des citoyens futurs, pour le bien ou le pire. Ce qui fut atteint par la Révolution industrielle était une capacité de création de richesses accélérées, mais les abus qui y a vu tiennent en bonne partie à de mauvais systèmes de distribution. Les turbulences semblent provenir d'un déséquilibre entre création et distribution des richesses, mais il n'est pas toujours dans quel sens ce phénomène opère (envers la stabilité ou l'instabilité), ce qui d'ailleurs soulève la possibilité d'une turbulence positive. C'est là une piste vers la création destructrice dont parle Joseph Schumpeter. Mais alors, il faut se poser la question de comment on assurer qu'une innovation soit, même ultimement, stabilisant et y a-t-il des innovations qui ne peuvent pas l'être (tel un produit hautement abusif de l'écosystème de son lieu d'extraction, de production ou de dépôt) ? Car si

l'effet de pacification repose sur la satisfaction avec son lot, c'est que les variations à la hausse sont absentes ou moins bien connues. Si elles sont moins bien connues, c'est que les mieux nantis cachent leurs modes de vie. Si elles sont absentes, c'est que la différenciation entre soi et l'autre n'est pas possible, l'autre n'apparaissant pas sensiblement en meilleure situation socioéconomique. Et comme l'illustre la discussion du coefficient Gini, cette absence de distinction socioéconomique peut avoir lieu à un niveau de pauvreté généralisé, ou de richesses généralisées. Le seuil acceptable semble relatif. Ce qui est acceptable comme différenciation dans les classes sociales change beaucoup dans le temps, la répartition des classes sociales fait partie de cette discussion institutionnelle au sujet des moyens de créer et de distribuer les richesses. Mais enfin l'humain, dans toute sa biologie et sa socialité, propose des standards selon lesquels fonder un chemin devant l'incertitude de mesures, perspectives, et optimalités incertaines.

[1] La mode vestimentaire, par exemple, est une question de goût et de culture, mais derrière elle s'active une industrie partout répandue.

[2] Un marché est dit en voies d'être libéré lorsqu'il devient un espace dans lequel l'accès est permis non plus sur une base d'exemption spéciale à l'interdiction générale, et est ouvert à la capacité manifeste d'y participer.

[3] Le Gouvernement du Canada peut se vanter d'avoir été le premier pays du monde industriel à inaugurer une loi 'antitrust', et cela dès 1889. La volonté antitrust des autorités fédérales canadiennes est aujourd'hui incarnée par la *loi sur la compétition* ainsi bien sûr que par quelques provisions du Code criminel.

[4] Source: Banque mondiale. (2022, en dollar US constant)

[5] Données tirées de <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.GINI>, accédé le 13 janvier 2024.

PARTIE I

CHAPITRE 2 - LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

Introduction

Ce chapitre traite de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il propose que la RSE soit perçue comme un ensemble de règlements formels et informels issus de normes institutionnelles. Mais à la base, la RSE doit être un moyen de gouverner par l'éthique. L'éthique est un domaine de la philosophie qui aide à s'orienter devant des choix impossibles. Entre autres types de conflits, l'éthique propose des moyens d'établir les compromis nécessaires qui permettront de prendre des décisions devant un équilibre impossible entre stabilité sociale et durabilité environnementale. L'éthique propose un portrait inconfortable, car il admet d'emblée qu'il ne sera probablement jamais possible d'établir des systèmes organisationnels qui soient équitablement au bénéfice de tous et toutes. Mais partant de l'idée que les configurations de ces systèmes sont très complexes, renfermant plusieurs possibilités dont certains seraient plus graves que d'autres pour la stabilité sociale ou la durabilité environnementale, le chapitre propose des moyens d'en arriver à ces arrangements plus respectueux, tout en demeurant dans un cadre de réciprocité qui accorde aussi au gestionnaire le droit de voir à ses propres intérêts. Il est dans ce chapitre discuté de la loi et de l'éthique, ainsi que des codes de comportements, cette manifestation des normes institutionnelles qui absorbent des caractéristiques de chacune. Toute préoccupation susceptible d'invoquer des instabilités ou d'endommager l'environnement est présentée sur le spectre loi/éthique. Dans la mesure où l'éthique des gestionnaires parvient déjà à limiter les pires effets (ou du moins qu'il parvient, par un comportement de façade, à les cacher), la préoccupation est susceptible de demeurer gouvernée par l'éthique des personnes et groupes directement impliqués. Du moment que ce n'est plus le cas, soit que le scandale éclate ou que les dommages sont trop évidents, il y aura pression pour que le principe normatif bafoué devienne une loi. Alors, la préoccupation ne sera plus gouvernée par les personnes et groupes impliqués, mais tombera sous l'autorité du gouvernement, et plus généralement du secteur public. Malgré les nombreuses résistances et réticences allant à l'encontre de la RSE, le gestionnaire y trouvera le moyen d'équilibrer les inévitables compromis moraux et de mieux se protéger contre les conséquences directes (sur ses activités) ou indirectes (sur son environnement organisationnel). Enfin, le relativisme de la RSE pose pour certains un problème, car ces derniers aimeraient y voir un outil plus solide de jugement. Or, il y a raison de croire que ce même relativisme est ce qui permet de voir les comportements non éthiques et de façade. Autrement dit, lorsqu'on admet que la RSE peut être différemment appliquée, on reconnaît par le fait même qu'elle peut l'être frauduleusement.

La RSE

La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) a beaucoup fait parler depuis son émergence dans les années 1960. L'usage d'une lettre majuscule dans le terme Responsabilité n'est pas une erreur, car il s'agit d'un concept propre, qui puise notamment dans la morale (la loi et le code) et l'éthique, deux concepts issus de la philosophie. La RSE est une manière de faire les choses en organisation. Elle « reconnaît les liens étroits qui existent entre une entreprise et la société, et les dirigeants doivent tenir compte de ces liens dans la poursuite des objectifs respectifs de l'entreprise et des groupes auxquels elle est associée » (Walton, 1967). La RSE imbrique un sens de réciprocité entre la multitude et les entreprises. La nature des obligations respectives est ce qui fait l'objet de débat public[1]. À la base, on y retrouve un constat plutôt évident : les entreprises sont dotées en personnes humaines qui ont intérêt à vivre dans des économies stables et prospères, et donc une certaine préoccupation doit être réservée pour l'impact de leurs actions sur la multitude. Il est clair qu'une part des chercheurs en affaires et en économie se sont opposés à la RSE, notamment pendant les années 1980. Or, son utilisation a persisté pendant plus d'un demi-siècle et, malgré la persistance de voix récalcitrantes, la RSE fait nettement partie du langage des entreprises d'aujourd'hui. En effet, toute entreprise qui désire une visibilité publique doit aujourd'hui se conformer à des normes de comportement plus ou moins claires. Cela semble évident, en ce qui concerne l'engagement écologique, alors qu'aucune entreprise voulant être connue du public soutiendrait qu'il faut activement détruire l'environnement. Comme nous le verrons plus bas, il existe des comportements non éthiques et de façades qui consistent, dans ce cas, à user du langage environnemental sans avoir avec leurs engagements publics un respect authentique. Or, le fait même qu'ils soient contraints de parler (faussetment) le langage de la déférence environnementale est le signe de l'état actuel de nos normes et des discours qui les soutiennent. Même les pires pollueurs afficheront un masque vert. Non seulement est-ce que les consignes pour l'application de ce que peut être la RSE ne sont pas claires, mais il est évident, par la continuité des scandales, que pas tous les acteurs du monde des affaires n'y semblent pas contraints. Si la RSE a fait couler beaucoup d'encre depuis son émergence, c'est parce qu'elle est présentée avec une certitude conceptuelle (comme concept qui est autoévident), mais qui ne retrouve pas toujours cette certitude dans le comportement observable des entreprises qui s'en réclament.

La RSE est le chemin que prend l'entreprise pour contribuer à la stabilité de la multitude. C'est notamment le cas des entreprises sociales, qui se veulent être un véhicule par lequel contribuer à la stabilité. Or, toute entreprise peut emprunter le chemin. Le cheminement consiste à reconnaître comment les liens étroits qui existent entre une entreprise et la société peuvent être intégrés aux activités de l'entreprise. Par exemple, la mise en place de la RSE peut consister à définir les objectifs de l'entreprise d'une manière qui reflète les objectifs de stabilité sociale et de durabilité environnementale. Au-delà des objectifs stratégiques, on peut voir comment la RSE est inscrite dans les activités de l'entreprise. L'entreprise peut chercher à comprendre l'impact de ses activités par des sondages et de l'engagement communautaire ainsi que des évaluations environnementales. Enfin, l'entreprise peut aussi comprendre la mise en œuvre de la RSE dans le choix des groupes auxquels elle est associée, y compris ses fournisseurs et ses collaborateurs. Les moyens par lesquels les gestionnaires contribuent

à la RSE font appel à l'ingéniosité et l'innovation, mais ils sont communément soutenus par le souci de ses impacts sur la stabilité et de la durabilité.

Les sondages sur l'importance de la RSE sont invariablement partagés. Autrement dit, dans toute population donnée, il semble y avoir des proportions significatives de personnes qui ne voient pas l'importance d'ancrer ses objectifs et ses pratiques dans le souci pour la stabilité et la durabilité. Ce n'est pas ici un énoncé qui se veut un jugement, seulement une reconnaissance de l'état des opinions. De plus, il est ici proposé que l'analyse du problème ne consiste pas à adopter une position pour renverser l'autre, mais de reconnaître la variété des opinions sur la question. Très clairement, la position développée dans ce manuel est à l'appui des considérations sociales et environnementales, par vocation refléter dans ses choix de thèmes. Mais il contente aussi avec la possibilité de discours sur la société qui ne sont pas 'public' (même s'ils sont partagés), mais qui reflètent uniquement les intérêts de la personne ou du groupe qui les porte. Il est même ici admis que ces discours anti-sociétaux ont peut-être leur place et leur rôle dans la définition de l'équilibre des responsabilités (et donc la nature des contraintes pouvant peser sur les entreprises). La RSE est dans tous les cas une prise de position relativiste. Certains, par choix ou par contraintes structurelles (notamment infrastructurelles), assumeront peu ou pas de responsabilité. D'autres, par volonté ou vocation, seront ouvertement et authentiquement engagés. Dans tous les secteurs, on retrouvera donc des organisations à l'échelle des positions possibles dans le discours public. Il en résultera une variété de pressions sur les normes, certaines poussant vers la standardisation en loi, d'autres vers l'attribution de la responsabilité éthique. Et bien sûr, dans le premier cas on verra la possibilité d'une prise en charge forte par l'État (tout comme d'un abandon corrompu de responsabilité), et dans l'autre on pourra retrouver des abus de l'éthique pour masquer ses activités néfastes (comme on retrouvera aussi des tentatives de former des codes de comportements, ces 'lois' que peuvent se donner les organisations privées et tierces).

Trop de scandales hantent le monde des affaires pour qu'il soit possible d'affirmer que toutes les entreprises forment un monde aux comportements impeccables et irréprochables. Toute population est susceptible de contenir de mauvais acteurs. Pour cette raison déjà il semble impossible d'affirmer que toutes les entreprises sont terribles et menaçantes. Et puis chercher à mesurer sur le plan statistique cette distribution entre celles qui semblent « bonne ou mauvaises » nous ramène à la complexité des systèmes organisationnels et l'impossibilité de parfaitement les cartographier. Enfin, le relativisme inhérent à l'application de la RSE met en doute la possibilité même de conceptualiser des catégories 'bonne' et 'mauvaise'. Si ce n'est les nuances infinies dans son application (que penser d'un restaurant ayant volontairement changé de distributeur de produit jetable, mais qui persiste dans son usage de nettoyant toxique), c'est finalement les distinctions entre juridictions qui viendront invalider une telle catégorisation. Car telle que précédemment explorée, chaque juridiction renferme ses propres institutions, ce qui signifie que tous auront des partages distincts dans l'application de la loi et la décentralisation vers l'éthique des gestionnaires pour la gouvernance de la préoccupation.

Les lois, les codes et l'éthique

Les principes de la RSE sont gouvernés par les lois, les codes de comportement et l'éthique. Ces trois contraintes vont de la contrainte physique et directe par les lois jusqu'à celles volontaires que l'on s'impose par un engagement éthique. La loi et le code de comportement agissent à partir de l'extérieur de nous-mêmes. Nous avons toujours l'option de les contredire, mais à divers degrés cela sera corrigé par des conséquences réelles et/ou symboliques pour notre personne ou notre organisation. Les lois et les codes sont en quelque sorte une morale écrite. En étant fixés au sein d'un langage spécifique (et parfois spécialisé[2]), les lois et les codes de comportement peuvent être référencés dans tout débat comme point de comparaison avec un comportement ou un incident observé auprès d'une organisation. Par contre, l'éthique serait une morale orale. Elle est plutôt contrainte par un débat qui est interne, fluide et subjectif. Comme les deux autres formes de contraintes sur son comportement, l'éthique s'appuie sur des normes institutionnelles, mais alors l'interprétation de la norme ne bénéficie plus du langage fixe de la loi ou du code. Dans la réflexion éthique, il est possible pour l'individu de contempler plus relativement et d'angles variés comment la norme institutionnelle devrait être appliquée. Le degré de relativité à l'égard de l'application de la norme, est en quelque sorte, une mesure de l'agence que possède le gestionnaire. Autrement dit, du moins à la base du concept d'agence repose la possibilité de débattre des normes institutionnelles qui gouvernent une de nos préoccupations. Qu'il y ait loi sur la chose n'interdira d'ailleurs pas le fait de contempler un comportement interdit dans son dialogue personnel intérieur, la loi étant principalement différente de l'éthique qu'elle ne fera que tenter de punir celui qui *agit* selon des normes proscrites. Les lois, les codes et l'éthique sont chacune à leur façon une contrainte sur le comportement né d'une interprétation des normes institutionnelles. Les lois, les codes et l'éthique vont donc du plus ou moins contraignant, tant sur la nature des conséquences pour l'infraction (la loi est très publique, l'infraction éthique passe souvent sous silence) que sur celui de la liberté d'interprétation (absolue et objective en ce qui concerne la loi, relative et subjective en ce qui concerne l'éthique).

Les lois sont des prescriptions formelles qui découlent de l'État et qui exigent la conformité des actions avec les limites décrites.

- La manutention des substances toxiques au Canada est réglementée par la *Loi sur la protection de l'environnement*.
- La *loi ontarienne sur la protection du consommateur* établit des délais des réflexions et des interdictions de fausse déclaration.
- EN général, les municipalités au Canada maintiennent leurs propres arrêtés de zonage et de gestion de leur territoire.

Les lois sont les édits publics et prescriptions à suivre mandatées par les autorités gouvernementales compétentes. Au Canada, elles sont fédérales ou provinciales, les municipalités possédant aussi un pouvoir d'émettre des arrêtés. Ces trois sources de loi sont caractéristiques du fait que c'est seulement l'autorité publique

qui a le droit d'émettre une loi. L'entreprise n'a pas le droit d'émettre une loi de la façon que le gouvernement canadien. Mais l'entreprise peut se prévaloir de la loi. En effet, une caractéristique d'une société de droit est que quiconque se sent lésé dans un comportement proscrit peut tenter de faire valoir ses droits devant un tribunal. Une entreprise peut poursuivre une autre entreprise ou un particulier.

Les codes de comportement (aussi appelé codes déontologiques) sont, comme les lois, des prescriptions formelles de comportement.

Ils exercent une contrainte 'morale', parfois avec des conséquences tangibles, mais auxquelles manque la main forte de l'État.

- La certification du *Forestry Stewardship Council*.
 - Les normes ISO.
 - Les chartes de qualité du service à la clientèle ou du comportement des employés. (ou des attentes de comportement des clients)
-

Les codes de comportement, similairement à la loi, sont de nature écrite. Il serait théorique possible d'envisager des codes non écrits, mais alors sur le plan conceptuel et de l'application, les codes moraux non écrits se distinguent peu de l'éthique. Mais alors la peine subie pour avoir enfreint à un code de comportement n'est pas liée à une autorité souveraine et peut considérablement varier entre, par exemple, l'expulsion d'une association, un boycottage de ses produits ou des démissions de masse. Les codes représentent des nuances entre loi et éthique qui sont parfois ambiguës. Les conséquences de les enfreindre peuvent être tout aussi fatales pour une entreprise, mais elle ne découle toujours pas d'un besoin affiché par les autorités publiques de sanctionner par la saisie des avoirs et l'interdiction des activités (à quoi il faut inclure le séjour en prison). Les codes n'ont très souvent pas d'autorité judiciaire distincte (quoique les codes peuvent dans certaines circonstances être introduits dans un procès, par exemple, portant sur une terminaison contestée d'emploi). Du fait de l'absence générale de tribunaux rigoureux, il peut exister autour des codes une plus grande liberté d'interprétation. Il y a en ce sens une plus grande agence, soit une plus grande possibilité d'ignorer la contrainte. Un éditeur de livre peut refuser de travailler avec un imprimeur qui n'avait pas la certification FSC. Cela ne lui attirera pas de sanctions légales autres peut-être que de se voir exclu d'un programme de financement gouvernemental.

L'éthique est un impératif qui s'impose de soi quelque chose que vous avez à définir dans un rapport particulier à un autre. Vous avez le choix de refuser. L'éthique est encore plus ouverte à l'interprétation parce qu'elle n'a pas, par définition, de forme écrite et fixe. Tout au contraire, l'éthique admet d'emblée qu'il y a un relativisme dans l'application des normes de comportement et qu'il puisse exister plusieurs 'bons' moyens de respecter ces dernières. Du fait qu'une préoccupation sociale est gouvernée par l'éthique ne signifie pas qu'il n'y a pas de normes, mais seulement qu'il n'y a pas eu, dans le contexte donné, de processus qui ait codifié le comportement. La préoccupation en question a été jusque-là gouvernée par l'éthique des personnes concernées et, pourvu que cela n'ait pas été dissimulé ou imposé par violence, ces dernières auraient fait un travail acceptable aux yeux de la multitude. Rares sont les décisions qui font l'objet d'un consensus universel,

mais pourvu que la chose soit connue, que trop peu s'y opposent ouvertement et que la violence soit absente des interactions autour de la préoccupation, les choix effectués par les personnes concernées sont acceptés. L'absence d'un scandale invalide la pression pour que les législateurs imposent une loi.

Le jugement éthique peut être complexe en bonne part parce qu'il préconise le souci de la continuité de sa propre existence. L'éthique est en cela distincte de l'altruisme, qu'on verrait plus comme se donner (parfois inconsidérément) à d'autres. L'application de la réciprocité doit toutefois respecter le contexte. Autrement dit, dans l'éthique, les circonstances qui entourent la préoccupation sont à intérioriser dans le jugement et ces circonstances comprennent nettement celle pour la continuité de sa propre existence. Il est possible d'être altruiste dans certaines circonstances, sous certaines conditions, alors que dans d'autres circonstances il faut insister sur ses propres intérêts. Un parent à l'égard de ses enfants est altruiste, ou du moins est-ce ce que préconise les institutions de la famille. Mais même de ce qui nous semble un devoir sacré de parent, il est possible de voir des variations dans le temps. Pour une part appréciable de l'histoire humaine, avoir des enfants était une forme d'investissement (sa 'pension de vieillesse' d'une certaine façon), ce qui n'est pas tout à fait une posture altruiste.

Le scandale d'une entreprise est perçu comme tel en raison d'un manque observé à une obligation qui normalise son lot de responsabilités sociales. Certains comportements sont interdits, parce qu'ils sont tellement outrageux ainsi que capturés par une clause d'une loi existante, ce qui engage les autorités déléguées à l'appliquer. L'application de la loi va engager une procédure judiciaire qui aboutit souvent sur un procès, soit une mise en situation entre un procureur et un avocat de la défense dont le but est de débattre de l'applicabilité des lois (la loi étant souvent abstraite, et donc pas concrète, mais aussi parfois incomplète sur des points précis que soulève le cas). Advenant une issue du procès qui condamne la partie en défaut (la 'défense'), il est alors question d'appliquer la peine que prescrit la loi (pouvant bien sûr consister en peine de prison, mais aussi en amendes, interdictions, dépossessions ou invalidations). Comme discuté plus haut, la loi est une norme institutionnelle qui impose des conséquences publiques. Mais alors, il y a aussi des scandales où un comportement d'entreprise peut fâcher une part de la population sans qu'il y ait infraction à la loi. Le scandale n'a donc pas toujours d'interdictions formelles, mais s'inscrira dans un processus en devenir pour la formation des lois. C'est du moins le cas dans les sociétés démocratiques, où la réelle possibilité d'une alternance du pouvoir invitera soit le gouvernement à devancer l'opposition dans la préparation d'une nouvelle loi, soit à l'opposition de faire campagne sur le besoin d'une telle loi (laissant de côté bien sûr l'efficacité de la loi, dont l'application est ouverte aux intérêts et aux capacités). Même certains gouvernements non démocratiques vont par moment juger nécessaire de créer des lois pour faire suite au scandale. L'intérêt de la continuité de leur propre pouvoir les pousse à voir que certaines concessions au peuple doivent par moment être faites, l'alternative étant toujours bien sûr la répression violente des instabilités pouvant naître d'un scandale non adressé. Même s'il ne mène pas à la formation d'une loi (par déclin de la fureur du scandale dans les débats publics, ou selon l'intérêt contraire des personnes concernées et puissantes), le scandale va encaisser des conséquences. L'estime générale par laquelle une organisation parvient à se légitimer sera en déclin tant

à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Dans tous les cas, l'émergence du scandale qui n'a pas de loi représente un échec de la gouvernance éthique antérieurement le moyen de traiter de la préoccupation.

Relativisme de la RSE

Depuis son introduction dans les années 1960, la RSE encourage les entreprises à faire preuve de responsabilité en usant d'un langage toujours plus étendu. La RSE fournit un vocabulaire puisé dans les nombreuses applications et réflexions théoriques associées à l'acte d'engager un contact avec le monde. Dans ce manuel, la RSE est à la fois comprise comme concept clé, notamment dans ce qu'elle encadre la réflexion au sujet de la manière dont on doit approcher un devoir de maintien de société qui incombe au gestionnaire. Mais il est aussi question de comprendre la RSE comme un concept relatif qui n'a et ne devrait pas avoir de définition universelle. Relatif d'abord parce que d'un cas à un autre, la distribution des lois et des codes par rapport à ces choses qu'on laisse au gré du sens éthique des gestionnaires est différente. Mais la définition de la RSE doit aussi demeurer ouverte et relative parce qu'elle fait appel à un jugement de conformité à des attentes normatives. Au cours des ans, la RSE est demeurée focalisée sur un sens de devoir social, auquel s'est ajoutée la préoccupation pour la durabilité. Mais la désignation de ses applications ne sera jamais complétée. Enfin, le concept est surtout de nature relative parce qu'il invite à contextualiser le sens de responsabilité d'une organisation. L'éthique insiste à ce que l'adjudicateur (soi-même) prennent en compte les spécificités du contexte, mais cela pourrait être vrai de toute application du jugement, qu'il soit externe ou interne à sa personne. Pour d'autres raisons encore, la RSE doit maintenir une fluidité conceptuelle qui la voit se prêter à bien des utilisations (y compris des utilisations de façade destinée à dérouter l'observateur). Si ce n'est qu'autre que parce qu'il faut connaître le langage des organisations, il est important de reconnaître les discussions et applications de la RSE. La RSE enseigne comment parler langage, devenu courant, de triple bilan, de durabilité et de citoyenneté corporative. Mais il est surtout important d'y voir une occasion sans cesse renouvelée de mieux définir le rapport qui doit unir l'entreprise et la société.

La non-reconnaissance des nuances de la RSE dans les débats publics est un empêchement à son bon fonctionnement. En effet, ce n'est pas le but de la RSE de dicter la ligne (peu importe ce que nous laisse penser la loi), mais bien de reconnaître que l'application des responsabilités issues de la distribution organisationnelle du maintien de la multitude est de configurations infinies. À la multiplicité des systèmes organisationnels qui peuvent exister correspond la multiplicité des applications de la RSE. Chaque système peut avoir évolué des équilibres particuliers entre la loi et l'éthique. Paradoxalement, il faut se garder de complètement abandonner tout concept intégré de la RSE. La RSE doit vouloir dire quelque chose. L'interprétation des comportements d'entreprise peut être différemment rendue, mais communément elle fait appel à un sens de responsabilité que lui lèguent les institutions en vigueur et donc la variété des conceptions de la RSE fera partie des dialogues à l'appui des institutions. Cette flexibilité conceptuelle de la RSE doit en effet aussi permettre de voir, dans les variations de ses applications, comment elle est utilisée pour masquer ou diminuer un comportement

non éthique. Les perspectives sur le monde des affaires souffrent de le juger de manière monolithique, soit d'une manière qui assigne communément à tout le monde des affaires une responsabilité égale pour les turbulences sociales et environnementales. Nuancer un outil comme la RSE permet de comprendre que le sens de responsabilité qu'engage la place de l'entreprise en société (comme créatrice de valeur, mais aussi comme source potentielle de turbulences) est inégalement observé. Simplement dit, certaines entreprises sont éthiques et d'autres ne le sont pas. Il est impossible de les juger toute ensemble. Il faut s'attarder à des cas et encore faut-il avoir accès aux informations pertinentes (ce à quoi d'ailleurs s'attardent toutes les parties d'un procès juridique, les 'cours de l'opinion' publique étant parfois honteusement en carence de preuves). Se demander si un comportement est acceptable dans le monde des affaires alors qu'on en tient des interprétations différentes du comportement attendu fait partie des difficultés dans l'interprétation des obligations que crée la RSE.

Il faut donc en effet se questionner sur la possibilité que la RSE puisse poser une dualité 'bon'/'mauvais' dans l'évaluation des entreprises. Une réalité aussi complexe ne saurait être adéquatement communiquée en mode binaire. Les utilités pour la fluidité inhérente aux termes sont de proposer des degrés d'infraction au sens de responsabilité qu'imposent les institutions aux organisations (et par extension, aux gestionnaires). Il semble évident que cette frontière ne soit pas la même pour chacun d'entre nous. L'opinion qu'on a de soi-même comme juge et du sens de rigueur que l'on maintient dans l'analyse par le respect de l'intégrité des consignes (méthodologiques) de l'observation sociale étant en grande variété, la subjectivité des observateurs forme cette dernière condition du relativisme de la RSE. La RSE est moralisatrice lorsqu'elle s'en tient à un discours de prescriptions abstraites. Elle exige au contraire une réflexion en continu, un dialogue constamment à la recherche de solution. Il n'est pas possible de dire que tout est bien ou que tout est mal dans le monde des affaires. Le monde est très large et les gens vont se comporter très différemment. Certains font preuve de résilience et sont capables de s'engager en société alors que d'autres sont carrément parasites. Mais prétendre qu'il y a définition très claire de ce qu'est la Responsabilité sociale des entreprises est intellectuellement défectueux sur le plan logique, sur le plan de l'observation, et finalement parce que prétendre qu'il y aurait une définition claire reviendrait à fermer un débat qui doit demeurer ouvert s'il veut remplir sa fonction d'alimenter en solutions responsables les préoccupations des entreprises.

Conclusion

La RSE et le sens de responsabilité pour le maintien des multitudes et des sociétés sont à faire converger. La RSE possède son propre cheminement théorique, qui passe notamment par une réflexion sur les lois, les codes et l'éthique. Or, la définition retenue dans ce manuel pour le terme « responsabilité » pointe à une distribution des tâches inhérentes à la structuration des sociétés. L'éthique est toujours présente dans le secteur public, notamment pour compenser là où la loi n'est pas claire ou n'existe pas. Les codes de conduites sont en quelque sorte l'équivalent secteur privé de ce que peut-être une loi. Mais ici aussi, on retrouve des codes de conduites dans le secteur public. Ce n'est donc pas que les outils de la responsabilité soient partagés entre les

secteurs, seule la loi faisant état d'une attribution exclusive au gouvernement. Ainsi donc, les trois formes de responsabilisation sont autant de moyens de soutenir la distribution des rôles que préconisent les institutions formées par une multitude. La RSE devient alors la proposition d'au moins trois moyens d'assurer cette distribution. Pour une variété de raison (notamment leur expertise), il peut sembler préférable de s'en remettre à l'éthique des personnes concernées par la préoccupation (donc les commerçants voyant à leurs activités). Mais il sera nécessaire de créer des lois lorsque cette responsabilisation éthique ne fonctionne plus.

Comme précédemment discuté, les tapisseries organisationnelles sont aussi susceptibles de changer. Non seulement une responsabilité peut-elle passer d'un secteur vers un autre, mais le moyen par lequel elle est soutenue peut aussi être ouvert au changement. Il n'est toutefois jamais assuré que ces transferts mènent à des améliorations par rapport au comportement scandaleux. Encore fait-il que le nouveau partage soit mis en vigueur par la volonté des individus nouvellement concernés par la préoccupation. Prenons rapidement l'exemple d'une nouvelle loi sur la gestion des déchets industriels. Une organisation devra être mise sur pied pour la mettre en œuvre, ou bien les objectifs d'une organisation existante devront être altérés (avec ajout de ressource correspondant). Si ce n'est pas le cas, donc si le gouvernement refuse de créer ou d'altérer une organisation pour y voir, alors la loi n'aura aucune force de contrainte. Pire, l'apprentissage rapide de cette non-volonté pourrait encourager un comportement non éthique des nouvellement déresponsabilisés. Autrement dit, comme il est maintenant de la responsabilité du gouvernement de traiter correctement, les industriels malfaisants pourraient y trouver la justification d'abandonner tout effort de leur part pour contrôler les déchets selon leur propre jugement éthique.

[1] Ce que l'on nomme « débat public » consiste d'une discussion sur la manière et les raisons de distribuer les tâches pour le maintien des sociétés et de vérifier la conformité entre les normes institutionnelles et le comportement des organisations chargées de la soutenir. En ce sens, un débat public peut avoir lieu entre deux personnes. Ce n'est pas le médium ou la portée de la communication qui rend un débat 'public', c'est un contenu qui touche à la manière dont la multitude devrait être structurée en société.

[2] Un langage spécifique concerne un cas ou des circonstances qui sont à considérer à l'exclusion des autres. Un langage spécialisé traite de ses objets de discussion usant de termes et de logiques linguistiques qui concerne un cas ou des circonstances qui sont à considérer à l'exclusion des autres.

PARTIE I

CHAPITRE 3 - PRISE DE DÉCISION ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

Introduction

Tous types de sociétés, grande et petite, opèrent au moins en partie à partir de la prise de décision. Il existe d'autres aspects de la vie en organisation, telles la culture ou les relations humaines. Mais la prise de décision est fondamentalement caractéristique de l'organisation. En plus d'afficher ses intentions, la décision annonce quelles seront les contraintes que l'organisation entend respecter. Ainsi, la décision sera critiquée par d'autres personnes selon sa contribution et le sens de responsabilité qu'elle reflète. L'étude de la prise des décisions est donc au cœur de l'étude des organisations et de l'administration plus généralement. Mais déjà dans les années 1940 certains voyaient que tout n'est pas aussi clair que le suggère l'étalement linéaire des options, considérations et effets anticipés. Une décision ne remonte que quelques nœuds dans la branche des connaissances possibles qui peuvent lui être associées. Il est à douter qu'il soit possible de fonder la décision dans une contemplation de l'arbre entier, soit d'y insérer toutes les composantes qui lui sont potentiellement pertinentes. L'organisation n'en est pas moins une machine à prendre des décisions, selon l'expression de Herbert Simon. C'est seulement que même en organisation, la prise de décision est affectée par une 'rationalité limitée'. Il y aurait des limites circonstancielles (liée au contexte de la prise de décision), cognitives (liées à la possibilité d'absorber des informations et de comprendre) et computationnelles (liées à la capacité d'intégrer les données dans l'analyse) qui limitent la prise des connaissances pouvant influencer une décision en organisations. Mais il y aurait plus, notamment une curiosité du comportement en organisation, soit la culture. La culture semble déterminante pour la prise de décision, mais elle interagit dans un rapport plus complexe pour la gouvernance de l'organisation. L'organisation s'en retrouve à la fois formée par la culture, mais aussi comme soutien aux normes établies. La culture comme composante dans le fonctionnement des organisations expose à des effets inattendus. Elle peut compenser pour la rationalité limitée, mais la culture peut aussi jouer des tours, surtout lorsqu'on tente de l'altérer trop directement. Les pratiques, croyances et artéfacts produits par la culture sont en ce sens les résultats de l'application des normes institutionnelles puisqu'elles découlent de décisions antérieures qui ont alors laissé des traces de leurs choix.

La décision

Herbert Simon décrivait l'organisation comme une machine à prendre des décisions. Simon partait de l'intuition que c'est la décision qui orchestre l'action collective d'une organisation. L'organisation est pour Simon une machine à prendre des décisions non seulement parce qu'elle en prend, mais parce qu'elle tend aussi à archiver les décisions antérieures pour utilisation future. La mémorisation capture les résultats devant les effets anticipés (échecs/réussites, optimisation des résultats, éthiques désirées) afin de conditionner les décisions futures selon les associations tirées des leçons apprises. Ce phénomène a lieu de plusieurs manières. On peut noter les moyens formels (réunions, évaluation célébration), ainsi que des moyens informels (valeur de l'idée centrale, perspectives élargies, teneur optimale des propos, nouveau langage). Or, selon Simon le processus de prise de décision n'était pas parfaitement étalé. En particulier, Simon accentuait que les effets des décisions étaient très souvent imperceptibles. Entre deux options, les effets anticipés ne pourraient être connus qu'après, mais alors, la décision étant prise, il ne serait plus possible de revenir vers l'arrière dans le temps pour prendre l'autre. Cela porte Simon à observer que les personnes humaines sont capables de raisonnement logique, mais typiquement seulement en vase clos. Sous l'effet de la rationalité limitée, Simon observait que les décisions ne pourraient jamais tenir compte de toutes les options possibles et qu'elles étaient disposées à se limiter autour des informations immédiatement accessibles par le décideur. Il y aurait des limites sur nos prises de données et sur l'accès aux connaissances.

Pour March et Olsen, la prise de décision ressemblait beaucoup plus à côtoyer une branche. Le décideur allait faire quelques pas en arrière vers les décisions antérieures, quelques nodes de la branche, mais rarement plus loin. En effet, pour March et Olsen, le temps, les informations limitées et même les limites cognitives de l'humain sont des contraintes sur la prise de décision qui font en sorte de limiter le nombre de décisions antérieures qu'il est possible de référencer. March et Olsen étaient similairement à Simon critiques de ces chercheurs qui prétendaient que toute décision consistait à remonter à tous les détails possibles. Les observations de March et Olsen font écho à la rationalité limitée. Pour tous les trois, les décideurs n'avaient tous simplement pas devant eux des informations qui contiennent toutes les options, considérations et effets anticipés par une décision qu'ils s'apprêtent à prendre. La seule différence étant que Simon parle de computation alors que March et Olsen expliquent plutôt selon la cognition. Tous reconnaissent l'effet du contexte.

La décision est le cadre conceptuel pour comprendre comment les organisations traitent de la multiplicité des problèmes que rencontrent leurs activités. Ce sont des résolutions de problèmes selon des critères qu'elle s'est elle-même imposées. Elle peut se l'imposer sur le plan des effets anticipés : augmentations des revenus, approvisionnement en ressources naturelles, satisfaction d'un segment de clientèle. Une décision peut toucher à la planification (stratégique et autre), l'évaluation de la performance, le contrôle des stocks et des finances, l'embauche et les ressources humaines, etc. La décision peut affecter toute partie de l'entreprise et différentes décisions confrontent l'organisation entre sa conceptualisation et son déclin. La décision est dans tous les cas et à bien ou moins grande mesure, réductible à trois composantes essentielles. Toute décision comprend

au minimum des options et la décision rationnelle consiste à lui ajouter des considérations et des effets anticipés. Typiquement dans le monde des affaires, un processus de prises de décision consiste à étaler options, considérations et effets anticipés selon la poursuite d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Si l'entrepreneur n'arrive pas à prendre des décisions qui permettent d'introduire assez d'économies, d'efficacité, efficacité pour générer un bénéfice, l'entreprise en soi sera menacée dans son existence. Le but dans l'entreprise est de prendre des décisions de sorte que les extrants puissent être plus financièrement importants que les intrants.

Une décision doit contenir au moins une option à celle de ne rien faire. La décision est logiquement située comme une action posée contraire au nul. La nature de ce que peut être une option est liée aux circonstances de la décision. Une option (rationnelle) est proposée par la présence d'un problème et demeure liée aux interactions organisationnelles, ces rapports que maintiennent les personnes dans le monde des organisations. Une banque entretient des options entre les choix et les formes de ses instruments financiers. Un agriculteur compare les semences différentes et la provenance des graines (ses 'intrants'). Un assureur détermine les polices et les taux qu'il va offrir. Cette 'nature des choses' est celle qui ramène l'étude des organisations vers la proximité et les rituels qui marquent le quotidien des espaces de bureaux et des lieux de production ouvrière. Le concept de l'option décisionnelle reconnaît un genre d'activité qui accorde à l'industrie sa spécificité. Les secteurs, domaines et industries sont caractérisés en partie par la distinction des décisions qu'ils auront à prendre. On reconnaît l'industrie bancaire selon les activités auxquelles se portent les banques et ces activités, comme partout ailleurs, déterminent quels genres de décisions y sont prises. Dans le secteur public par exemple, les gestionnaires prennent part à des décisions dans la poursuite d'objectifs de programmes. Il peut être question du genre d'instrument d'intervention utiliser (crédits d'impôt, soutien direct, etc.) comme il peut être question des considérations à tenir compte (ex. : étude d'impact environnemental). La présence d'une option est la seule des caractéristiques de la décision qui soit essentielle, les décisions pouvant être prises sans considérations ou effets anticipés (on parlera alors de décision irrationnelle).

Le rôle des considérations est, dans le sens très spécifique du terme, déterminant. C'est-à-dire que c'est au niveau des considérations que l'on introduit les informations susceptibles de faire orienter le choix de la décision entre les options. Les tableaux de bord, les indicateurs de performance et les autres mesures de suivis des activités ne sont finalement que l'instrumentalisation des considérations décisionnelles. Les considérations sont de toutes sortes pour les mêmes raisons qui expliquent la variété des options qui peuvent exister. C'est-à-dire qu'elles sont en partie définies par la nature des activités de l'organisation. Mais comme elles introduisent une fonction argumentative à l'appui de l'une ou l'autre des options, leur nature est de passer au jugement. Les considérations d'une décision révèlent le parti pris, aussi minime ou implicite soit-il. Ce n'est pas seulement la RSE qui peut s'imposer comme considération, mais la RSE est un exemple d'un parti pris décisionnel qui se fera noter selon le poids qu'on accorde à la conformité de ses actions avec les normes institutionnelles. Ces modèles de prise de décision tiendront compte des indicateurs socio-économiques et de l'impact social. La poursuite du gain, l'ambition de développement économique, l'avancement de la personne représentent d'autres formes générales de considération susceptible d'être traduite en considération décisionnelle, chacun avec ses indicateurs (respectivement aux exemples, l'argent, croissance du marché, accréditation). Tout parti

pris implicite sera à concrétiser pour les adapter aux options. Autrement dit, les considérations sont elles aussi inspirées de la variété des circonstances de l'activité organisationnelle, mais elles sont de plus une application concrète de normes (responsable ou non). La perception d'un départage des normes sur le plan des considérations explique le sens de scandale qui peut émerger lorsque, par exemple, il est observé qu'une entreprise de logement exacerbe les revenus des locataires par des augmentations insoutenables dans les loyers. Pas tous y verront un scandale, mais le fait d'en voir un (c'est-à-dire d'être outragé) est une admission qu'il y a dans les considérations décisionnelles des propriétés un équilibre entre responsabilité sociale et profit qui n'est pas le nôtre.

Enfin, une décision anticipe (ou non) un effet. Même vague et peu réfléchie, la décision peut prévoir affecter l'état actuel des choses. La décision est ici marquée par l'intention d'altérer un statu quo. Mais alors, pour cette précise raison qu'il projette vers un futur incertain, l'effet anticipé semble le moins rattaché à la réalité de la nature des activités. C'est ici que l'imagination est la plus libre, les options et considérations étant d'abord structurées par la nature des activités de l'organisation. Les effets anticipés peuvent aller du très sérieux et raisonnable (croissance des revenus fondés sur une formule dérivée de l'expérience passée) à la pure spéculation (« je serai milliardaire demain matin »). Bien sûr, que l'effet soit anticipé n'est aucunement signe qu'il est rejoint. D'abord parce que même la planification la plus rigoureuse peut échouer, mais ensuite parce que toute cette planification renfermera toujours la possibilité d'une projection malmenée ou d'une trajectoire alternative des événements (parfois plus simplement d'un peu trop de fantaisie). Et puis aucunement que la transformation des intrants en extrants de plus grande valeur est assurée, comme en témoigne brutalement les faillites d'entreprise.

La structuration en trois composantes peut sembler comme un retour vers la conception primitive et purement rationaliste de la décision prévalente avant les écrits de Herbert Simon. Elle est intellectuellement séduisante. L'angoisse de l'incertitude peut sembler moins envahissante lorsqu'on parvient à se convaincre qu'il ne s'agit que d'appliquer un instrument ou une formule pour la contrôler, et en ce sens, il faut s'en prémunir. Toute idée qui nous cache la complexité de la réalité nous rend potentiellement un très mauvais serviteur. Mais la simplicité de la décision en trois composantes n'est pas le pur rationalisme que déjà Simon rejetait. Au contraire, la conception de la décision en trois composantes n'exclut aucunement que les options soient limitées par les précédents peu connus, que les considérations soient rendues obscures ou que des résultats anticipés soient très exactement réalisés. Il faut définitivement abandonner la confortable perspective qui projette la possibilité d'une décision purement rationnelle, mais cela ne veut pas dire qu'il faille aussi abandonner toute ambition de schématiser la prise de décision. Il n'est pas possible de prendre en considération toutes les options, de les comparer selon les 'meilleures' considérations et d'anticiper les effets, mais cela ne veut pas dire que nous ne soyons pas capables d'étaler quelques options, quelques considérations et d'anticiper avec plus ou moins de certitudes les effets. Simon parlait bien de rationalité *limitée* et donc pas absente. Un modèle rationnel est limité dans sa portée par les circonstances, la cognition et la computation, mais Simon voyait clairement que les organisations peuvent apprendre et donc parfaire leur prise de décision. La prise de décision intériorise, sous forme de mémoire organisationnelle, les expériences de manière à doter l'organisation d'une

plus grande finesse et de repousser les limites de nos univers décisionnels. Faute d'apprentissage, les membres de l'organisation seront limités à prendre des décisions selon leurs propres connaissances (pour le bien ou le mal de l'organisation).

La culture

La culture est un phénomène anthropologique par lequel les personnes humaines peuplent leurs univers de sens. La culture procure des points de repère sur comment vivre. Nous participons à une culture lorsque ses rituels nous semblent aller de soi. Tout rassemblement en continu d'êtres humains crée des cultures. La culture est un phénomène que l'on rencontre tous les jours et auquel chacun de nous est appelé à contribuer, le plus souvent inconsciemment. Il y a de la culture à tous les niveaux des groupes humains, de la famille à la société. Croyance, pratiques et artefacts vont apparaître du moment que l'on est en contact avec d'autres. Les organisations modernes ne font aucunement exception. L'organisation moderne serait caractérisée par sa convergence vers une cohérence interne (Weber, 1997). L'explication de Weber ne puise pas directement dans la notion de culture organisationnelle, mais le concept de cohérence interne pointe à la présence d'une substance unifiante en organisation. Weber de plus perçoit le phénomène de convergence au niveau des pratiques, croyances et artefacts (bureaucratique, dans le cas de *Économie et Société*). La culture en organisation est cette cohérence interne, aussi fragile et inconsequente soit-elle. Elle sert d'encadrement pour la prise de décision, qui sera alternativement très lourde (anciennes organisations, ayant accumulées beaucoup de mémoires et vivant dans une culture à haut contexte culturel) ou très légère (startup dans un marché embryonnaire avec peu de contextualisations culturelles).

Les entreprises, comme toute organisation, développent à la longue leurs propres pratiques croyances et artefact pour soutenir, ne serait-ce que symboliquement, un sens d'appartenance aux travaux qui y sont déployées. La culture est distincte de la mémoire organisationnelle. Les leçons apprises, rétroactions à l'égard du projet et rapports d'évaluation sont des formes le plus souvent écrites, mais autrement activement discutées d'apprentissage. Les personnes concernées en sont conscientes et capables d'en parler. La culture par définition opère sur le subconscient. Non que nous ne soyons pas connaissant des pratiques, croyances et artefacts qui peuple nos univers organisationnels, c'est plutôt qu'ils nous apparaissent comme allant de soi et donc banals. L'effet de la culture sur la prise de décision passe par autant de procédures à suivre (pratique, ex. : procédure pour le retour d'un achat), des bienfaits du produit (croyance, ex. : crème promouvant la bonne santé de la peau) ou la valorisation symbolique des lieux de travail (artefact, ex. : garage fondateur d'une entreprise de technologie). La culture est la dimension semi-consciente qui agit sur les décideurs et dans laquelle se classent ces sources de pressions normatives qui justifient les banalités administratives.

À sa manière, la culture appliquée aux organisations encadre la prise de décision, suggérant des options, fournissant des considérations et proposant des effets anticipés. Aussi à sa manière, la culture vient outrepasser les limites circonstancielles, cognitives et computationnelles. La culture peut suggérer quelles considérations

devraient instinctivement se présenter ou être priorisées. La culture organisationnelle peut notamment orienter l'équilibre des considérations. L'observation d'une continuité dans la médiocrité d'un service fait voir une culture de la complaisance et la possibilité de soudoyer pour obtenir gain de cause alors qu'on a tort fait voir une culture corrompue. La culture est un panorama considérationnel qui peut ancrer le jugement implicite à la considération. D'une perspective culturelle, le calcul de la proximité aux normes passe beaucoup plus directement avec la conformité aux valeurs. La décision rationnelle s'appuie sur un équilibre atteint entre considérations quantifiées (ou du moins quantifiables), mais une décision puise dans la culture de l'organisation pour justifier ses pratiques, croyances ou artéfacts conformément à son image de soi (la culture ayant ici été définie comme la procuration d'un sens au sujet de soi-même). La culture impacte la décision moins selon ses aspects informationnels, mais plutôt ses aspects symboliques et significatifs.

Le travail de développement de sa culture organisationnelle est un travail de considération mené par l'introduction et la modification des pratiques, croyances et artéfacts symboliques. Par exercice de volonté, notamment comme manifestation de leadership, il est possible de changer une culture organisationnelle. C'est ce à quoi s'attarde une part des conseils en gestion, dont les travaux consistent très souvent à transformer la culture d'une organisation au niveau des pratiques (routine des travailleurs), croyances (mission) ou artéfacts (changement de logo). Il est toutefois important de noter que cette convergence n'est nullement assurée. Il peut certes exister un cynisme de la part des travailleurs, ou un désengagement par méconnaissance des institutions (ou par perception que la chose est « quétaine »). Mais tout comme les normes institutionnelles ne sont pas significatives de leur parfaite obéissance, l'engagement envers la mission de l'organisation n'est pas non plus un jeu cynique de 'Team-building'. La culture n'est jamais entièrement maîtrisée, mais elle est néanmoins présente et n'en demeure pas moins un principe de cohérence interne. Et aussi externe, dans ce qu'elle standardise la gestion des multiples relations de l'entreprise, y compris de son lien de fédération à la société. En effet, l'entreprise s'inscrit sous forme responsable en reflétant un sens de responsabilité inscrite dans les institutions qu'elle choisit (consciemment ou non) de refléter dans sa culture.

C'est ainsi que la culture peut être un outil de gestion par lequel s'assurer d'une harmonie dans la prise de décision en organisation. Elle est en cela très utile pour des organisations dont la taille rend impossible le contact direct et proximal de tous avec tous. Le PDG n'a pas le temps de voir 500 employés tous les jours, mais il peut chercher à forger une culture qui fera en sorte que les décisions seront similairement influencées. Une culture commune peut faire en sorte que les gens vont prendre des décisions selon un sens bien défini de l'organisation. Ainsi, 'cultiver' son organisation revient à lui assurer un mode de prise de décision qui sera commun à l'ensemble de l'entreprise, non pas par la procuration des informations pertinentes, mais par la communication d'un équilibre désirable des considérations. Or, la culture n'est pas simplement un autre outil. Comme nous n'en sommes que partiellement conscients (certaines pratiques étant si profondément ancrées chez soi qu'elles paraissent 'normales'), la culture n'est pas entièrement quelque chose que l'on peut contrôler.

Conclusion

La décision a été étudiée de plusieurs façons. L'aspect rationnel de la prise de décision coïncide avec l'émergence des organisations modernes, mais il ne fallut pas longtemps avant que des observateurs s'aperçoivent de la présence d'un tissu social dans l'activité des organisations. Cette observation est tout à fait dans la perspective soutenue dans le manuel de la société comme phénomène universel, mais à échelle variée. La culture étant un produit de la socialisation, il faudrait s'attendre à la voir à toutes ces mêmes échelles. Il faudrait aussi s'attendre à retrouver des pratiques, croyances et artéfact. Il ne fait pas toutefois peut-être pas l'accord de tous et toutes que la culture soit pensée comme un aspect de la prise de décision. Elle peut sembler un processus trop diffus pour y être directement associé. Mais ne serait-ce que l'importante industrie du conseil en gestion et de son appui considérable sur la notion de culture organisationnelle, on pourrait finalement observer, pour soutenir l'importance de la culture en organisation, qu'elle renferme un équilibre des valeurs pouvant définir un ordre de considérations décisionnelles. Or, la prise de décision sera sans doute toujours prioritairement un processus qui se veut rationnel. Il se soumet à une planification, dont l'activité principale est de glaner les informations accessibles afin de les traduire en options, considération et effets anticiper.

Rien n'exclut de penser les deux parallèlement. On discerne entre la décision et la culture deux écoles de pensée sur l'activité d'entreprise, mais en effet penser la culture comme un 'panorama' des composantes possibles à la prise de décisions offre un schéma théorique qui ne fait perdre à chacun que très peu. Une perspective centrée sur la culture doit en partie laisser de côté le pur déterminisme selon lequel elle fonctionne afin de reconnaître une plus grande agence (rationnelle) au décideur. Le degré de déterminisme culturel dans la prise de décisions partage aussi les chercheurs. À l'inverse, une perspective centrée sur la prise de décision rationnelle peut trouver dans la culture le tissu social dans lequel seraient inscrits les apprentissages (y compris les très profonds). Quoique ces cheminements théoriques aient surtout évolué distinctement, leur rencontre semble naturelle (mis à part ces quelques antagonismes académiques). La notion de 'rationalité limitée' mise de l'avant par Simon retrouve ainsi une pertinence dans une perspective culturelle, puisqu'elle explique comment cette rationalité puise dans la culture de l'organisation, elle-même un produit de son contexte (parfois inconscient de la part des personnes). Simplement dit, la culture peut compenser la rationalité limitée.

PARTIE I

CHAPITRE 4 - L'ÉTAT ET LE SECTEUR PUBLIC

Introduction

Le gouvernement fédéral canadien est au cœur de ce chapitre, mais les notions et concepts qui y sont examinés sont utiles pour définir les relations qui peuvent exister entre tout gouvernement et les organisations partout en société qu'il gouverne. En effet, les organisations que l'on retrouve dans un gouvernement (département, agence, société de la Couronne, tribunaux (administratifs), conseils, autorités régionales, etc.) interpellent les entreprises, organisations volontaires et bien sur les particuliers œuvrant dans un domaine d'activité de leur juridiction. Le gouvernement, et l'État qui le chapeaute sont à l'origine des lois, des règlements et des politiques qui communiquent à tous que certaines normes ont été jugées tellement importantes qu'elles ne peuvent être laissées au gré de l'éthique des personnes concernées. Gare à qui enfreint les lois et les règlements, car l'État maintien en place des agents, y compris des agents policiers, ainsi que des systèmes juridiques pour contraindre tous aux comportements qui y sont prescrits. Une part de ces systèmes de tribunaux sont d'ailleurs aussi accessibles aux particuliers et aux organisations soucieuses de faire adresser un grief, par exemple une entreprise en conflit avec une autre. Or, c'est aussi par ses politiques budgétaires et monétaires que le gouvernement encadre l'activité des organisations. Le gouvernement maintient de nombreux moyens d'intervenir financièrement dans l'économie (subvention, crédit d'impôt, prêt avantageux), et plus généralement il est guidé par une politique économique susceptible de réglementer ou de déréglementer les domaines d'activité (selon les ambitions des élus). La poursuite de ces politiques économiques n'est pas sans conséquences pour la formation à long terme des économies nationales, comme en témoigne le fait que chaque juridiction du monde renferme ses configurations uniques de lois, règlements et politiques applicables. En ce sens, bien que le capitalisme soit évidemment le régime économique dominant à l'échelle de la planète, il est partout incarné dans des régimes juridiques au moins légèrement évidents.

Les organisations de l'État

Qu'est-ce que l'État? Voilà une question qui a garni plus d'un titre de livre, de chapitre ou d'article de science politique. L'État est la forme contemporaine que prend l'autorité organisée à partir d'une multitude. Les États existent en vertu d'autorités souveraines, mutuellement reconnues et effectives sur leur territoire. Un État se dote d'organisations capables d'agir sur son territoire dans le but d'assurer la continuité de ses intérêts, tel que

perçu par ses dirigeants. Cette base est avec nous depuis déjà plusieurs siècles, ayant d'abord pris forme au 17^e siècle en Europe occidentale dans le cadre de la guerre de Trente Ans (1618-1648). À cette base de défense du territoire se sont depuis ajoutés d'autres rôles pour l'État, notamment à partir de la fin du 18^e siècle lorsque l'État commence à être posé comme une propriété collective (et non plus celle du roi) et affiche alors des ambitions de représentation de la 'volonté générale' (selon l'expression de Jean-Jacques Rousseau). L'État et l'Empire ont continué à exister côte à côte jusque vers le milieu du 20^e siècle, mais depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'Empire comme forme alternative des communautés politiques a subi un fort déclin. L'Empire manifeste néanmoins des sursauts dans le comportement de certains États et puis plusieurs théorisent toujours la possibilité d'Empires économiques, où la souveraineté politique est formellement reconnue, mais les politiques (économiques) sont contrôlées d'ailleurs. Ne minimisons pas non plus ce qui peut sembler un Empire à certains peuples soumis au joug d'un État discriminatoire à leur égard. Or, depuis la mi-20^e siècle, presque tous les territoires de la planète et une part appréciable des eaux littorales sont recouverts de l'autorité souveraine d'État (aussi symbolique soit-elle).

Les fondements philosophiques et sociaux de l'État et l'exercice de la souveraineté suivent parfois des rituels qui peuvent sembler venir d'une autre époque. Rousseau et les autres penseurs des Lumières ont laissé des écrits qui font allusion à une légitimité populaire, et ils ont en ce sens délégitimisé la notion que l'État peut-être la propriété d'une seule personne. Cette tradition dite du 'contrat social' propose l'existence d'un moment (symbolique) où les gens du peuple auraient donné leur accord à se voir gouverner par l'État. Or, Rousseau lui-même admettait que ce moment de délégation officielle du peuple était figuratif plus que réel. Bien sûr que des États du monde ont eu des moments charniers (révolutionnaires) qui peuvent ressembler à cette appropriation de l'État par le peuple. La mise à l'écart du rideau de fer qui séparait l'Europe jusqu'en 1989, les manifestations politiques ayant mené à la chute du gouvernement de Robert Mugabe et plus récemment les manifestations qui ont suivi le décret de la loi martiale en Corée du Sud en seraient des exemples. Mais ceux-ci n'ont pas créé leurs États respectifs. Ces États existaient auparavant. Ces mouvements politiques ont plutôt transformé, rehaussé ou fortifié les institutions qui gouvernent l'État en question dans le but (avoué) de l'orienter dans une direction plus démocratique. Le 20^e siècle a mis le peuple comme l'acteur de la légitimité de l'État partout au monde. Même la révolution russe de 1917 a été dite du peuple.

Ainsi, il est à douter que les États, comme rassemblement des organisations politiques issues de la multitude aient des genèses très claires. Elles sont dans tous les cas des continuités au moins partielles de ce qui précédait. Plusieurs anciens hauts placés communistes ont continué dans leurs fonctions en Europe de l'Est après la fin du rideau de fer. Ion Iliescu, président de la Roumanie pendant les années 1990, était un ancien du régime communiste. Mais bien sûr, l'émergence des États démocratiques est davantage une question de transformations des institutions qu'une transformation des personnes à la tête. L'État est généré comme fonction générale de la multitude et sa qualité de démocratie sera arrimée à la définition que s'en donne une part appréciable du peuple. Car c'est plutôt dans l'assentiment implicite de la non-contestation que l'État retrouve l'effet de la légitimité populaire. L'approche en continuité à l'histoire de l'État le voit surtout comme un regroupement d'institutions où les normes de l'exercice du pouvoir ont changé à mesure qu'a évolué la nature des

organisations de la société, d'une revendication par un regroupement du village devant la noblesse à un mouvement populaire visant à acquérir des droits du travail (deux exemples, chacun à leur manière, de la recherche d'un encadrement dans la loi d'une préoccupation actuellement gouvernée par l'éthique des personnes concernées). De cette perspective, l'équilibre des pouvoirs entre les personnes et les parties est un aspect de notre réalité qui aurait traversé les âges. Au XI^e siècle, l'État était la propriété privée du roi, mais les emprunts d'argent par le roi auprès de la noblesse auraient placé ces derniers en position d'autorité de sorte qu'ils furent en position de limiter certaines prérogatives royales[1]. De même, à l'industrialisation du XIX^e siècle correspondrait l'émergence des mouvements démocratiques soutenue par une nouvelle classe socio-économique, aujourd'hui connue comme la 'classe moyenne' (telle que discuté dans le Chapitre 1). L'État intériorise les enjeux politiques qui touchent à la responsabilité institutionnelle pour la création des lois. Bref, la nature de l'État est un processus continu au cours des siècles et tout l'intérêt de son étude consiste à voir comment on y a ajouté, modifier et soustrait des institutions, démocratiques ou autres[2].

Les organisations dont se dote l'État sont celles qui seront gouvernées par ces institutions publiques. Un État démocratique permet une authentique possibilité que les gens du peuple aient leurs mots à dire au sujet de la manière dont ils sont gouvernés, autrement dit, sur l'orientation des institutions propres à l'organisation de l'État. L'État regroupe conventionnellement ces organisations directement créées par le gouvernement dans le but de poursuivre ses intérêts, tel qu'ils sont perçus par les décideurs politiques (qui auront typiquement, dans une démocratie, gagné cette position suite à un concours électoral). L'État trône au milieu du secteur public, mais il ne rassemble pas toutes les organisations qui font partie du secteur public. Autrement dit, du moins au Canada, il existe une variété d'organisation qui partage d'une quelconque manière des responsabilités pour la poursuite de l'intérêt commun, mais qui ne découle pas des organisations gouvernementales et ne relève pas directement de l'autorité des élus. Parfois désignées comme des organisations 'parapublique', on compte parmi elles les conseils scolaires, les entreprises d'État, les autorités de santé, les tribunaux administratifs, les commissions d'enquête et d'autres encore[3]. Très souvent ces organisations obtiennent leurs fonds des octroies budgétaires et la tradition parlementaire de Westminster (à laquelle souscrit le Canada ainsi que plusieurs pays dans le monde) assure qu'il y ait une imputabilité de base. C'est-à-dire que même si un conseil scolaire opère à distance de l'autorité de la ministre de l'Éducation, cette dernière doit néanmoins rendre compte devant la législature de l'utilisation des argents transférés. Non seulement ces organisations non étatiques du secteur public maintiennent-elles une autonomie, mais elles sont incorporées en leur propre nom, possédant l'autorité indépendante de passer des contrats et poursuivent leurs activités quotidiennes à l'écart. Certains règlements sur des préoccupations comme l'approvisionnement et les normes d'embauche peuvent leur être imposés en vertu d'être une organisation du secteur public (qui ne seraient typiquement pas sur le secteur privé, telle la *loi sur l'équité dans l'emploi*, qui ne touche que le gouvernement fédéral et ses principaux contractants). Or, une organisation est aussi dite secteur public en vertu de ses codes de comportements, qui reflèteront un engagement envers l'intérêt commun. Elles seront de plus jugées par le public selon leur conformité à ce que ce dernier juge être un comportement éthique à l'égard de la multitude. Un conseil scolaire a peut-être

une entité autonome du gouvernement, mais les gens s'attendent à ce que ses décisions reflètent des normes d'amélioration de la condition éducationnelles du peuple.

Tous les départements et agences de l'État renferment une loi constitutive qui crée la position du ministre, articule la raison d'être générale et procure les pouvoirs qui sont les siens. Il est aussi vrai que plusieurs autres organisations du secteur public sont aussi créées par la loi, comme le serait toute organisation gouvernementale. Mais le secteur public renferme aussi des organisations qui ont été créées dans le tiers secteur ou dans le secteur privé et qui ont par la suite été reconfigurées dans le secteur public suite à un réajustement dans la distribution des responsabilités sociales (très souvent par une loi, autrement par convention). Le sens inverse existe aussi. Une organisation publique peut être détachée de l'État pour devenir une OSBL (organisation sans but lucratif), par exemple, et l'État peut vendre ses avoirs à des acheteurs privés (on parle alors de privatisation). Ces transferts intersectoriels sont plutôt rares, mais ils reflètent presque toujours une évolution au niveau des institutions. Dans le premier sens, on juge que les normes des secteurs privés et tiers étaient incapables de bien gérer une préoccupation essentielle. Inversement, il arrive que les décideurs publics concluent qu'une organisation n'a pas à faire l'objet d'une gouvernance par les institutions publiques et qu'il est donc possible de la confier à l'extérieur.

Les finances publiques

Les finances publiques désignent l'ensemble des préoccupations associées aux revenus et aux dépenses de l'État. C'est un domaine d'activité qui concerne prioritairement les ministères des Finances ainsi que quelques autres organisations gouvernementales (au Canada, on compte le Secrétariat du Conseil du trésor, le Bureau du premier ministre et le Bureau du conseil privé). Les finances publiques ne sont pas limitées à l'analyse et la récolte des revenus d'impôt ou même les processus d'attribution des ressources financières selon les priorités gouvernementales. Les finances publiques vont aux creux de l'État, comprenant aussi les notions de résultats et de performance des programmes et transferts. Les finances publiques touchent aussi au secteur privé. Le gouvernement doit d'abord pouvoir anticiper quelles seront ses revenus, en examinant les projections de l'activité économique du pays (à multiplier par le taux d'imposition et à contrôler selon la myriade des segmentations et exemptions pouvant s'appliquer à la récolte des taxes et impôts). Enfin, d'une certaine manière, les finances publiques touchent aussi au rôle du gouvernement comme un acteur économique d'envergure, qui est imposante compte tenu de son rôle d'acheteur et d'employeur. Les finances publiques désignent principalement l'activité budgétaire d'un gouvernement, mais parce que le budget du gouvernement impacte très loin dans la multitude, comprendre le rôle des finances publiques exige d'aussi comprendre que font la myriade des transactions financières qu'entretient l'État, selon les directives du gouvernement.

Comme tout document corporatif, le budget fédéral a une histoire. Le budget n'a pas toujours été des quelques centaines de pages, comme il a pu le devenir dans les dernières décennies. Sa croissance au cours des décennies manifeste l'ambition de contrôler un État également en croissance depuis 1945, malgré des pauses

significatives à certains moments. La distribution des fonds anticipés que propose un budget fait l'objet d'une intervention organisée par la ministre des Finances et mélange des contributions antérieures avec des annonces de nouvelles dépenses. Les transactions autour du budget sont complexes. Ce n'est pas directement que l'État prend l'argent des contribuables pour le redistribuer dans ses programmes et ailleurs. Les transactions autour du budget existent plutôt selon des processus assez indépendants de récolte régulière des taxes et impôts, d'emprunts, d'interactions avec la Banque du Canada et de versements aux départements, aux provinces et aux particuliers. C'est du fait que le mécanisme d'emprunt fonctionne séparément qu'il est possible d'opérer selon un déficit budgétaire. Toutes les dépenses de l'État doivent être approuvées par une majorité du Parlement, et le processus d'allocation est suivi au cours de l'année selon les 'travaux des subsides'. Le suivi des dépenses produit de très volumineux rapports renfermant le portrait des tentatives d'effectuer un impact par la redistribution des richesses. S'ils peuvent sembler ennuyeux, leur disponibilité offre néanmoins une piste de réponse, si jamais il sera nécessaire d'en faire le suivi. Enfin, notons que les argents dépensés dans les programmes font aussi l'objet d'un suivi selon des indicateurs de performances et qu'un processus de vérification est assuré chaque automne par le Vérificateur général du Canada.

Au Canada, il n'y a qu'un seul compte fondamental pour l'État, c'est-à-dire que chaque juridiction compte le sien. Les institutions du secteur public tendent vers l'intégrité absolue en termes de réconciliation de la position financière. Lorsqu'une dépense ou une dette échappe à la centralisation financière, elle devient dans le contexte canadien ouverte à la critique politique, journalistique ou populaire, officielle ou non officielle. À voudrait s'en saisir, il trouverait l'occasion d'offusquer les normes. Cette intégrité du compte est une marque incontestée par la tradition politique canadienne. Bien sûr que l'État place de ses argents un peu partout (comme investisseur, comme prêteur, comme épargneur), mais la comptabilité de l'État doit être faite sur la base d'un seul état financier qui intègre toutes les dépenses et les revenus de l'État. C'est le fond consolidé. Les mécanismes d'entrée des capitaux sont gérés par l'ARC, d'autres mécanismes des finances publiques sont gérés par le département des Finances et la Banque du Canada joue son rôle de mainmise directe sur le trésor (entre autres fonctions essentielles). En ce qui concerne le déboursement, la métaphore de 'Gardien' (ceux qui veulent ralentir les dépenses) et des 'Dépensiers' (ceux qui veulent approprier des fonds) offre un moyen un peu simple, mais illustratif de penser le processus. Dans cette métaphore, le déficit a lieu parce que les gardiens n'arrivent pas à contenir les dépensiers.

L'État est un gros dépensier et un immense employeur au Canada. L'assurance du financement et la programmation des différents outils d'intervention constituent des éléments clés de la régulation économique. Les gouvernements peuvent choisir de dépenser de l'argent pour financer des programmes ou des projets spécifiques, ou de mettre en place des programmes de services pour répondre aux besoins de la population. De même, ils peuvent offrir des crédits d'impôt pour encourager les investissements ou les dépenses dans certains secteurs. Chacune de ces approches a ses propres avantages et inconvénients, et les gouvernements pèsent soigneusement les options avant de prendre des décisions. Ensemble, les secteurs publics des gouvernements canadiens emploient de près (administrateurs gouvernementaux) ou de loin (employés du secteur public) à peu près un Canadien sur cinq. En plus des employés gouvernementaux, la plupart des enseignants ainsi que

de nombreux infirmiers et infirmières, docteurs, sont essentiellement employés selon les termes du secteur public : un financement qui provient d'une centralisation des impôts et une supervision par des autorités déléguées selon un pouvoir souverain. Au Canada, les instances gouvernementales sont responsables, dans l'histoire récente d'un taux entre 20 à 22 % du PIB, montant qui a sursauté pendant la COVID (la part relative des dépenses gouvernementales ayant augmenté). La place du gouvernement en société et son rôle dans la réglementation des conditions selon lesquelles les richesses sont créées sont un débat complexe. Il semble évident que si l'État se retirait soudainement de l'économie, il y aurait des conséquences économiques significatives.

L'économie politique et les politiques économiques

Les enjeux de la réglementation économique sont considérables, car les décisions prises par les gouvernements peuvent avoir des impacts significatifs sur la croissance économique, l'emploi et le bien-être des citoyens. Il est donc essentiel que les gouvernements abordent la régulation économique avec prudence et discernement, en tenant compte des options à leur portée et des effets anticipés situés dans le cadre de l'amélioration de l'intérêt national. La distribution des responsabilités pour le maintien des sociétés fait l'objet d'une discussion active de la part du Cabinet des ministres au Canada. Lorsqu'il y émerge une préoccupation politique, soulevée de l'interne par le parti lui-même ou selon une pression populaire extérieure aux organisations de l'État, le Cabinet questionne et débat de la responsabilité du gouvernement sur la question. L'économie nationale du pays est susceptible d'être fondamentalement réorientée par les décisions à ce niveau, une réorientation qui peut même être observée dans le partage des composantes du PIB ou même l'emploi. Cette décision n'est pas sans parallèle au spectre loi-éthique, alors qu'il est essentiellement décidé si la responsabilité sera guidée par les fortes réglementations que l'on retrouve dans le secteur public ou qu'il soit préférable de responsabiliser le secteur privé d'y voir. D'une manière ou d'une autre, les choix sont lourds de conséquences et s'étendent très longuement dans le temps. On n'a qu'à penser aux impôts sur les salaires, une mesure mise en place d'abord pour financer la Première Guerre mondiale. La réalité économique du pays est en bonne partie le résultat d'une série de choix qui ont été faits par les Cabinets du passé. Peut-être n'étions-nous pas tous d'accord avec ces choix, mais nous en sommes certainement les héritiers. Les enjeux sont importants, puisque leurs effets sont à long terme, les choix étant relativement rarement renversés.

Au Canada, c'est la réussite du concours électoral qui accorde le droit de diriger la politique économique du pays. La collectivité de ces individus élus d'un même parti politique se rassemblent au Parlement pour assumer le pouvoir et est alors permis d'exercer un pouvoir réglementaire sur l'ensemble des domaines qui tombent sous ses compétences constitutionnelles. Le parti majoritaire au Parlement forme le gouvernement et ce gouvernement ces choix de politiques économiques. Cette intervention réglementaire est de grande échelle (celle de la juridiction), mais à bien des égards, les choix de politiques sont aussi pourvus des équilibres difficiles entre croissance économique, stabilité sociale et durabilité environnementale. Si chaque entrepreneur peut à

sa propre échelle faire face au trilemme que crée l'équilibre systémique à l'appui des besoins de la multitude, les décideurs gouvernementaux se retrouvent avec la capacité d'action directe à une échelle susceptible de manifester des résultats plus évidents (parce que plus larges) et plus rapidement (mais pas toujours). En choisissant comment va se positionner l'État devant la multitude, avec tous les pouvoirs financiers et règlementaires qui lui sont issus de la souveraineté, le gouvernement cherche lui aussi les équilibres possibles. Au lieu que l'effet de la décision soit distribué sur sa communauté environnante, il l'est auprès de 40 millions d'individus étalés sur la deuxième superficie territoriale du monde.

Le règlement est la loi dans sa fonction exécutive, et non plus législative. C'est le moyen d'agir par la loi, la loi elle-même détaillant surtout la création des autorités de formulation de règlement et l'orientation générale qu'ils devraient prendre. La notion de réglementation concerne les mécanismes par lesquels le gouvernement intervient auprès des organisations. La réglementation s'appuie sur des directives formulées en vertu d'un pouvoir délégué par une loi. En revanche, la déréglementation fait référence aux processus par lesquels le gouvernement réduit ou élimine les contraintes sur l'action et permet une plus grande liberté d'action aux acteurs visés (entreprises et autres). Les départements sont surtout responsables pour la livraison des programmes et services spécifiques, ils ne sont typiquement pas responsables pour l'application de la réglementation. La réglementation est plutôt l'outil d'organisations tels les tribunaux administratifs, les agences, les conseils, et les commissions. Le règlement, sous la forme d'arrêt-en-conseil, est aussi un des outils principaux du Cabinet. Tout comme la loi, à qui il est directement subordonné, le règlement est appliqué afin de contrôler le comportement selon un rapport à la souveraineté de l'État. Le règlement n'est qu'indirectement le produit de la législature, il provient plus directement des officiers à qui ont été déléguées des compétences spécifiques pour l'application de la loi. Comme il n'est pas le produit de la législature, un règlement peut être issu et retiré bien plus rapidement.

L'économie est donc impactée par les politiques économiques des gouvernements (successifs). Ces politiques économiques sont susceptibles à ce que l'on nomme en science politique les idéologies. Les idéologies sont des moyens de reconnaître l'orientation substance des politiques par rapport à d'autres orientations possibles. En économie politique, deux grandes tendances sont reconnues, l'orientation libérale (classique, et souvent rapproché au conservatisme contemporain) et l'orientation socialiste (parfois reconnue dans les politiques des parties libérales). On pourra toujours dire que ce sont les décisions qui comptent et qu'un parti politique ne se comportera pas toujours comme le prescrit son nom, ou même son programme politique. Mais les idéologies servent aux moins à reconnaître la distinction entre des politiques (économiques) fondées dans des visions alternatives (ici de l'économie). L'analyse des idéologies n'est donc pas de voir quel nom porte tel parti politique qui agit de telle manière[4], mais plutôt de chercher à voir quelles sont les logiques internes entre les idées associées à chacun des partis. Les idéologies sont distinctes par la vision qu'il propose pour la société et la place des personnes. D'une part, l'idéologie du libéralisme classique propose une vision individualiste et autoréglémentée de la société. Les gouvernements qui partagent cette idéologie pencheront plutôt vers la responsabilisation du secteur privé pour le maintien de la multitude et préconiseront généralement la déréglementation. D'autre part, l'idéologie socialisante tend vers la supervision publique des entreprises et la

nationalisation. Elle s'appuie sur une vision collectiviste de la société et soutient une planification centralisée de l'économie. La variété des outils d'intervention fait l'objet de préférences idéologique. En effet, les gouvernements d'approches libérales tendent vers la dérèglementation et les crédits d'impôt, alors que ceux d'orientation socialiste visent plutôt la réglementation et les subventions. Il est rare qu'un pays soit entièrement l'un ou l'autre. Surtout dans les États où il y a eu alternance du pouvoir (un signe habituel d'une démocratie), les choix accumulés par des parties aux idéologies différentes reflèteront des structures économiques aux orientations variées. Par exemple, peut-être le secteur de la foresterie sera-t-il fortement réglementé, mais pas celui de la technologie, alors que dans un autre pays on trouvera l'inverse. Enfin, un parti nouvellement arrivé au pouvoir peut avoir de bonnes raisons d'hésiter à abolir un programme populaire auprès du peuple, même si ce programme ne concorde pas avec son idéologie. Les récriminations n'en valent habituellement pas toujours la peine. Mais bien sûr, sur ce point encore, certains gouvernements se sentent habilités à bafouer les normes.

Conclusion

La question de savoir si l'État devrait ou non être dans l'économie empêche de tenir compte du rapport complexe qu'entretient l'État avec les entreprises et néglige aussi son rôle de respect de l'intérêt du public. L'État est une créature dont nul ne sera jamais satisfait. Pour les entreprises, il est souvent perçu comme embêtant, offrant des règlements qui compliquent les opérations et potentiellement réduisent les profits. Pour la multitude, l'État est le garant d'un sens de justice auquel on fait appel lorsqu'on se sent lésé par une distribution des responsabilités sociales jugée inopportune. L'État dans est directement confronté par la question de la distribution des responsabilités. Ils s'y trouvent confrontés en partie parce qu'il est le seul à avoir le droit et la capacité d'agir à l'échelle de la juridiction. L'État possède des ressources uniques et leurs utilisations orientent l'économie alternativement vers le libéralisme ou le socialisme. Bien sûr, l'orientation à suivre est ce qui forme le fond des débats entre les partis politiques, donc il n'est pas clair qu'elle est la Seule Vraie Voie (s'il y en a une). Or, certainement que la possibilité d'alterner les responsables du pouvoir fait en sorte de limiter les abus dans une direction ou dans l'autre. Du moment qu'une idéologie ne semble plus adaptée pour assurer le maintien d'un domaine particulier, il existe dans les démocraties authentiques des options pour réorienter. Il est d'ailleurs intéressant de contempler un domaine d'activité de devrait pas à être reconfiguré dans le temps. Une haute réglementation peut sembler nécessaire dans les débuts d'une industrie, mais devenir lourde lorsque l'industrie parvient à une plus profonde maturité intellectuelle. Mais il ne semble pas que la question de savoir si l'État est ou non dans l'économie, car tous les seraient. La discussion à avoir porte sur le degré, le moyen, les instruments, les règlements. Par-dessus tout, il faut voir que la question du partage de l'ensemble des responsabilités sociales a été posée par tous les gouvernements, et que chacun est arrivé à une réponse qui lui est propre et distincte des autres.

Les finances publiques et la régulation économique sont complexes et nécessitent une compréhension approfondie des mécanismes économiques et des implications politiques. Les gouvernements doivent prendre

en compte les effets potentiels de leurs décisions sur l'économie dans son ensemble, ainsi que sur les différents groupes de la population. Cela nécessite une approche nuancée et flexible, capable de s'adapter aux circonstances changeantes. Mais l'État, usant de ses pouvoirs, doit aussi se voir comme un acteur auto-intéressé. Il est lui aussi doté d'une fiscalité, et doit agir d'une manière responsable avec les ressources financières issues des taxes et des impôts.

[1] C'est ici un récit de la célèbre Magna carta de 1215, un important document constitutionnel de l'Angleterre médiévale.

[2] Il est instructif ici déjà de voir les différents régimes politiques que proposait Aristote comme pouvant chacun être au cœur des institutions de l'État. Ainsi, l'oligarchie ou la tyrannie représente des contours possibles d'institution étatique, tout comme la démocratie (dont Aristote n'était pas très impressionné, du moins pas au sens d'une démocratie pure). L'État est en vide de contenu précis, ce qui explique probablement son adaptabilité à toutes les cultures politiques du monde.

[3] Les forces policières et les agences d'élections au Canada relèvent de l'autorité de l'État, mais pas de l'autorité des élus. Autrement, la nature humaine étant ce qu'elle est, ont soupçonnerait la possibilité d'une ingérence

[4] Ainsi, le parti Libéral de la Fédération de Russie fut un parti xénophobe et homophobe. Le vrai parti libéral, celui à l'idéologie conforme au libéralisme classique, s'intitulait simplement 'Pomme' (Yabloko). Inversement, ceux que l'on nomme les libéraux aux États-Unis, sont typiquement classés à orientation socialisante, or ce n'est peut-être là qu'un effet du système à deux partis politiques. (Bernie Sanders représente ici une présence socialisante rare aux États-Unis).

PARTIE I

CHAPITRE 5 - LES RELATIONS HUMAINES DE L'ENTREPRISE

Introduction

Ce chapitre explore les relations humaines qui ont lieu dans les circonstances de l'activité organisationnelle. Comme nous l'avons vu, l'organisation existe en société sous des rapports avec d'autres organisations, qui parfois forment des systèmes organisationnels (tel le gouvernement, formé à partir de nombreuses organisations). À cette échelle, l'organisation œuvre dans ce que l'on peut nommer son environnement 'macro'. Macro signifie 'long' ou 'large' en grec classique et l'utilisation d'environnement n'est pas ici pour désigner l'environnement écologique composée des écosystèmes. Le gestionnaire parle plutôt en termes d'environnement organisationnel. Le macroenvironnement organisationnel désigne donc l'horizon large de la multitude par lequel l'organisation peut être préoccupée. Penser en mode macro signifie de penser les relations de l'organisation dans ses rapports systémiques et abstraits. Le gestionnaire n'y réfléchit pas nécessairement (mais possiblement) en termes d'une entente spécifique, mais plus souvent selon un rapport très général et peu défini qui reflète plutôt le sens de responsabilité sociale qu'il désire manifester (y compris un sens de non-responsabilité que lui procure le comportement non éthique et de façade). Au jour le jour, le quotidien des gens qui travaillent en organisation est rarement aussi épique. La vie de bureau est jugée plutôt morne, au point d'être sujette à la comédie (plusieurs comédies télévisées sont fondées dans l'humour de la bureaucratie). Mais elle est un contexte proximal où l'aspect de comportement humain est le plus directement manifeste. C'est le microenvironnement de l'existence en société organisée. L'organisation offre un contexte des milles et unes décisions, prises au quotidien, parfois sans grande considération, mais chacune renfermant un potentiel d'éthique. C'est-à-dire que les relations humaines de l'entreprise interpellent toujours des moyens d'étendre la décision selon des options, considérations ou effets anticipés qui incorpore un raisonnement d'éthique. L'éthique sert ainsi à naviguer les multiples relations humaines de l'entreprise, chacune touchée à sa manière par ce que les Italiens de la renaissance nommaient la 'nature humaine' : cette irrationnelle et parfois soudaine alternance chez les individus entre l'éthique et la cruauté. Le contexte de ces déroulements du comportement reflète la hiérarchie inhérente entre les acteurs de l'organisation et fait en sorte que les rapports de pouvoir soient ainsi conditionnés. Le concept de relation humaine vise à comprendre cet aspect des échanges directs (y compris communicationnelle) entre individu et qui peut faire intervenir des aspects de comportement dans un jeu de réactions aux déclarations des autres. La gestion des relations humaines consiste à bien comprendre ce que peuvent être les exigences des individus et groupes avec lesquelles l'organisation est en contact. Elle propose des manières de percevoir et d'organiser son univers des parties prenantes selon l'intérêt et l'influence

qu'elles peuvent exercer sur l'organisation. L'humain est en effet une créature fascinante, non plus ailleurs que lorsqu'on le fait interagir au sein des contextes préstructurés en relation de pouvoir. Le caractère morne des espaces d'activités organisationnelles (les 'espaces de bureau', mais en fait tout espace de travail) pousse à croire qu'il n'y a rien que routine. Tout au contraire, la routine est la manifestation d'une programmation chez l'humain pour traité de la récurrence et il s'agit de l'une de nos plus utiles qualités.

Relations humaines de l'entreprise

Le concept de relations humaines de l'entreprise encadre la variété des manières dont les organisations vont interagir avec les 'déléguées' de la multitude, soit ces gens avec qui les associés auront des interactions directes. Ce concept désigne donc les relations de l'organisation avec les particuliers et invoque des mises en situation marquées par des rapports de pouvoir. Toutes les entreprises, comme tous les individus dans la multitude, maintiennent des rapports avec d'autres, certains plus que les autres. Ces rapports sociaux constituent des réseaux d'individus, de groupes et d'organisations en formation plus ou moins dense les unes par rapport aux autres, mais tissant ensemble, et à grande échelle, la multitude. Ces rapports sociaux constituent l'immense toile que l'on intitule LA société. Il a toujours existé toujours des formations antérieures de sorte que la création de toute organisation a pu bénéficier de la socialité naturelle aux gens. La socialité de l'humain étant une composante définitionnelle de l'humain (d'ailleurs largement partagé parmi les primates), le phénomène d'organiser est une intervention voulue par le gestionnaire. Il consiste à conditionner des rapports dans la poursuite d'un but conscient (l'exercice d'une prise de décision ayant un effet). C'est ici d'ailleurs que l'on peut voir ici une différence entre le groupe et l'organisation, le second manifeste une volonté d'assurer la poursuite d'objectif par la gestion des membres de l'organisation. L'activité de planification, centrale à la gestion, est une mobilisation d'outils conceptuels pour étaler et visualiser ces interactions. C'est de la multitude que naissent les organisations et dans ce processus de création, les personnes transposent à plus ou moins grand degré des connaissances et comportements accumulés dans les groupes auxquelles ils ont été antérieurement associés (en commençant par leur famille).

Comprendre à partir d'un cadre de relations humaines est un pas vers la bonne gestion de ses interactions commerciales. Le concept de relations humaines permet d'expliquer des situations de comportement marqué par des manifestations (et contre-manifestation) d'autorité. Le but premier de l'application du concept est d'identifier et répertorier ces phénomènes d'interaction autour de l'organisation. Son application consiste à questionner quelle pourrait être les sens de responsabilité que renferme l'interaction. À vrai dire, dès que l'on se soumet à l'autorité d'un supérieur hiérarchique, il faut admettre la dimension d'un effet normatif de type institutionnel. C'est-à-dire que dans les relations humaines au travail, on se soumet à plusieurs lois. D'abord, il y a l'obligation contractuelle à soumettre ses actions et l'orientation de ses travaux à l'autorité d'un supérieur. En contexte d'entreprise, la propriété privée de l'organisation donne au propriétaire une large marge de pouvoir pour décider de l'emploi des personnes en son sein et il est permmissible et accepter de mettre fin à un

contrat d'emploi avec une personne qui n'oriente pas ainsi ses travaux (donc qui ne travaille pas à la cohérence organisationnelle). Il y a aussi les obligations légales spécifiques (au domaine d'activité) et générales (au droit criminel) qui contraignent l'exercice de toutes les fonctions. Dans le secteur public des États démocratiques, le gestionnaire est encadré par des normes raisonnables de transparence. Dès lors que la loi y est, on peut voir que les activités, parfois très mornes, qui ont lieu dans un contexte d'organisation ont une dimension de responsabilité. Si la loi trouve moyen de s'inscrire dans le contexte du quotidien au travail, il y a la possibilité d'y voir des manifestations de responsabilité qui n'ont pas la contrainte de la loi (les codes de comportement) ou qui ne sont pas spécifiquement écrites (les principes d'éthiques).

Comme vu au chapitre 3, l'éthique permet d'introduire des considérations dans la prise de décision. Si la loi peut servir à conditionner quelles sont les options acceptables, les considérations dont il faut tenir compte ou la description des effets anticipés, c'est que toute circonstance de travail renferme un potentiel de responsabilité ? L'introduction d'un sens de responsabilité dans sa décision procède pour le gestionnaire par des éléments tirés du macro-environnement, soit du rapport à la société en général. Le mécanisme est similaire dans le micro-environnement. Ici aussi peuvent être introduites des considérations d'éthique. En fait, tout contexte d'interactions humaines est porteur d'un potentiel d'éthique. Les relations humaines de l'entreprise sont enchevêtrées par les RSE, c'est-à-dire que le contexte des interactions procure l'occasion pour l'entreprise de manifester son sens de responsabilité. Or, comme ces interactions sont directes, y compris souvent en personne, la communication bénéficie alors d'un surplus de signes associés à la réciprocité. On s'attend au minimum que la loi encadre les relations humaines. Mais dans les circonstances, au moment de l'action, l'éthique est ce qui encadre le comportement. Le comportement découle à la base d'un choix exercé à travers divers types de contraintes, en autres le besoin ressenti de prolonger le contact par le respect mutuel des parties. Cela commence par le choix de ne pas se comporter de manière violente, mais alors le comportement humain est loin d'avoir que cet extrême dans ses formes. Le gestionnaire fera un choix dans son comportement envers les autres, au choix qui sera mesuré par le degré mutuel des parties.

À la base, les interactions humaines sont fondées dans une réciprocité découlant du droit naturel à la non-violence, mais par la suite selon l'étendard complexe des multiples moyens par lequel il est possible d'être responsable en société. Comme nous l'avons vu, il revient aux gestionnaires de forger le niveau de responsabilité par lequel il se sent interpellé. Car dans bien des circonstances quotidiennes de la prise de décision, il n'existera aucune autre contrainte sur le comportement du gestionnaire que celui qu'il ou elle s'impose. Ainsi donc, les multiples décisions liées à la variété des genres de groupes et personnes avec lesquelles l'organisation interagira seront autant d'occasions de faire preuve de comportement plus vers le ou vers le bas des types de comportements éthiques. La réciprocité peut-être durement mise à l'épreuve par le contexte des interactions (voir les types de comportements dans le Module 2). Si la part de l'éthique semble disproportionnée dans le règlement de ces interactions humaines c'est que dans l'instant et l'espace, la loi vaut la même chose que l'éthique. Il est possible de rompre ou de soutenir chacune avec le même degré de conséquences immédiates. Rarement en vient-on à la violence dans des circonstances de commerces, mais nécessairement les interactions avec les autres sont porteuses d'un potentiel. L'infraction à la loi ne sera punie

qu'après coup (si elle l'est même) et donc dans l'instant son respect est de la même nature que celui de l'éthique, c'est-à-dire qu'elle dépend de la volonté des personnes présentes dans l'interaction.

En ce qui concerne leurs relations humaines, les trois secteurs organisationnels de la multitude, soit les secteurs publics privés et tiers, trouveraient chacun leur principe d'éthique. Autrement dit, les secteurs sont possiblement à distinguer selon la manière dont ils intègrent l'éthique dans leur prise de décision. Ainsi, le secteur tiers déciderait surtout par bonne intention, donc selon le principe de vertu, étant le plus souvent peu contraint dans ses obligations politiques ou commerciales. Le secteur public serait marqué par le principe de déontologie. Afin de défaire les tensions des multiples parties qui peuvent contester les ses activités, les principes du précédent inhérent à la déontologie est emprunté. Le précédent forme des 'règles du jeu'. Étant connues d'avance, ces règles du jeu sont utiles pour réduire les tensions entre parties concurrentes à l'égard des décisions relevant du secteur public. Le secteur public accentue la déontologie en vertu du fait qu'il se doit d'adopter des processus décisionnels qui reconnaissent les objectifs de parties en concurrence. Enfin, le secteur privé est peut-être plus naturellement tourné vers l'usage de principe téléologique. Les organisations du secteur privé peuvent plus facilement que les autres secteurs focalisés sur les résultats. Ce qui est ici argumenté n'est pas que chacun est exclusif des autres. Bien sûr qu'une organisation du tiers secteur peut s'organiser au point de pouvoir affecter les plus grands bien pour le plus grand nombre. Toute organisation peut travailler à intégrer n'importe quel des trois principes éthiques. C'est plutôt que la constitution juridique qui les marque respectivement (et typiquement) les oriente naturellement vers l'un et les autres.

Le salaire minimum

Le salaire offert est un excellent exemple de la manière dont un principe d'adhérence à l'organisation correspond au spectre entre loi et éthique. Il est aussi un principe qui est décidé par des pressions issues du macro-environnement (la Législature) et du micro-environnement (pressions ouvrières/ syndicales). Le salaire minimum est une réglementation gouvernementale imposée suite à la manifestation des instabilités sociales causées par les abus et les sous-paiements de la main-d'œuvre par les employeurs. L'instabilité constituée par la faim et la détresse sociale minait jusqu'à la possibilité d'assurer une continuité au sein de la classe des travailleurs. Les mouvements ouvriers ont été clés dans cette transformation des normes permises dans les rapports entre employé et employeur. Au Canada, chaque province maintient un taux du salaire minimum que son gouvernement juge approprié selon le niveau de vie qu'il procure. Il leur revient respectivement le droit d'établir le taux. Les États-Unis, sur le plan fédéral, n'ont pas fait monter le salaire minimum depuis avant la crise de 2008 (à noter qu'il est plus élevé dans plusieurs des états, qui comme les provinces ont le droit d'émettre leur propre taux salarial). Les lois sur le salaire minimum imposent l'obligation à toute organisation désirant retenir des employés de payer selon un taux de base. Tout manquement qui est démontré est en principe (mais pas toujours en pratique) puni par la loi. Bien sûr qu'il est tout à fait possible de payer à un taux plus élevé. L'élévation des salaires serait prioritairement motivée par la concurrence et la rareté des ressources humaines dans les marchés du travail. Elle serait filtrée par les politiques mises en œuvre par les départements de ressources humaines pour contrôler l'inflation des salaires et les soumettre à la capacité de l'organisation de se payer les employés à ce prix. Mais à travers toutes les étapes repose la possibilité pour le propriétaire ou le décideur de simplement accorder une option désirable de salaire. Simplement dit, si l'employeur veut donner à un employé.e un salaire plus élevé, il peut le faire. Offrir vers le bas de l'échelle salariale est une possibilité comme celle d'offrir vers le haut. Symboliquement, l'offre du salaire détermine quelle est la ligne entre l'équité et la cruauté, et d'une manière comme l'autre contribue à fixer la place qu'occupent les employés dans le processus décisionnel de l'employeur. Pour terminer ici sur un exemple pratique : il existe pour le secteur public des lois qui imposent des considérations salariales à l'égard des femmes et qui ne sont pas applicables au secteur privé. Or, la formule pour déterminer un salaire équitable est publique et rien n'empêche une entreprise privée de l'adapter pour ses besoins. Quoi qu'il en soit, les bons salaires sont une mesure claire de fidélisation de ses employés.

Pour le secteur privé donc, qui accentue la poursuite des résultats, c'est bien la téléologie qui est déterminante. Mais alors, l'application du sens d'éthique repose dans la définition pour le principe du 'plus grand bien pour le plus grand nombre' de ce qui est désigné par 'le bien' et qui est pointé par 'le nombre'. Car si le 'nombre' n'est pas très grand et ne comprend que les actionnaires, toute inclusion de responsabilité sociale ne sera qu'à leur discrétion. Étant donnée la structure de pouvoir que génère la propriété privée, il revient entièrement au propriétaire de dicter le niveau de considération d'éthique. Si par contre, ce dernier donne à tous la directive d'intégrer des objectifs sociaux ou environnementaux, et de forger les liens et entreprendre les activités qu'il faut, alors l'ouverture de ce et de qui est compris par le 'plus grand bien pour le plus grand nombre' vient de changer. D'ailleurs, c'est dans un tel scénario que l'entreprise peut sortir de son carcan téléologique pour adopter l'un ou l'autre des autres principes d'éthique. Comme discuté, pour les organisations du secteur public, cette ouverture à la considération de tous est obligatoire en vertu de sa constitution comme organisation publique dans une démocratie. La prise en compte des considérations alternatives est une caractéristique essentielle des démocraties précisément dans ce qu'elle pose des règlements équitables pour le règlement des conflits entre parties opposées (qu'elles soient individuelles, de groupe ou organisationnel). D'ailleurs, du moment que ce n'est plus le cas que la variété des acteurs n'a pas un droit raisonnable à participer aux débats publics, on peut soupçonner un déclin des qualités démocratiques de l'État en question.

Les relations humaines de l'entreprise touchent donc à ce réseau d'interactions qui forment le quotidien des

personnes rattachées à l'organisation. La responsabilité sociale est à au moins deux plans de l'environnement organisationnels, soit les plans micro et macro. Quoique certaines relations humaines aient lieu avec des délégués d'organisation autrement situés dans le macro-environnement de l'organisation, le concept de relation humaine enveloppe les interactions avec ceux-ci comme il enveloppe aussi les relations avec les propres membres de l'organisation. Les relations humaines touchent à tout ce qui encadre la rencontre de deux ou plusieurs individus et la vie en organisation est remplie de ces occasions. En fait, le concept même d'organisation pointe à l'interaction entre divers points d'opérations ('organes') s'activant simultanément et envers un même but (faire vivre l'être), mais c'est aussi le cas qu'ils fonctionnent indépendamment. L'organisation elle-même est un réseau de relations humaines et la proximité des liens entre les 'organes' est déterminante. L'éternelle métaphore entre la personne humaine et l'organisation ne serait pas au hasard.

Les acteurs de l'entreprise

Les relations humaines interpellent la très vaste nappe d'acteurs qui composent la multitude. Comme nous le verrons plus bas, les parties prenantes de l'entreprise sont nombreuses et de nature variée. Toutefois, l'organisation encadre déjà des relations humaines entre les individus qui la composent. Du moment qu'il y a plus qu'une personne qui y soit associée par contrat ou par une promesse implicite de travail en continu, on retrouvera le genre de situation discutée dans la section précédente. Mais qui est donc l'organisation? Dans le cas d'une entreprise, on dira d'abord que le propriétaire est l'entreprise. Comme c'est le propriétaire qui doit répondre en dernière instance, il ou elle bénéficie du droit de se dire incarner l'organisation. Or, seules les organisations privées sont dotées de propriétaires, pour les autres c'est l'État (le souverain) ou un collectif de personne. Dire que l'organisation c'est le propriétaire semble toutefois réducteur de la contribution des autres. Selon cette désignation par exemple, les employés ne seraient que des parties prenantes d'une organisation. Si l'organisation c'est uniquement le propriétaire, les employé.es sont dans un rapport d'extériorité par rapport à elle (sous forme de distinction juridique, il n'est ont aucune 'part', mais aussi sociologique dans ce qu'ils ne sont que partiellement mobilisés pour la poursuite des objectifs communs). Dans ce scénario, l'organisation est au mieux réduite aux trois classes d'acteurs de l'organisation que sont les propriétaires, les membres du comité d'administration et les directeurs et directives ('cadre', du PDG au manager). La définition de l'organisation qui a été façonnée dans ce manuel l'attribue à un effort de gestion née d'une volonté humaine. L'organisation en est le produit. Elle est une chose en soi, mais l'organisation n'est pas en soi évidente selon l'un ou l'autre des cinq sens de la perception. L'organisation est plutôt une idée, du genre algorithmique, qui renferme les règles et équations pour composer la culture et les directives auxquels peuvent s'ancrer les personnes (en vertu des formidables ordinateurs quantiques que nous sommes).

L'entreprise est constituée par la propriété formelle. Elle peut exister sous quelques variétés de formes juridiques. Comme société de capital, elle bénéficie de la caractéristique d'une personne morale, soit des documents légaux qui sont signés par le gouvernement et qui désignent l'assignation de la propriété à une

personne biologique. L'entreprise peut être une simple extension de sa personne fiscale ou une S.E.N.C., il n'en demeure qu'elle existe comme chose en soi, comme représentation à laquelle peuvent s'accrocher les autres, moyennant une compensation. Typiquement, dans l'entreprise à but lucratif, la cohérence de l'organisation est assurée par le profit. L'excédent des revenus par rapport aux coûts forme le fond des mille et une conversations qui assurent la réalisation des travaux. Les moyens fiscaux par lesquels ces revenus sont traités peuvent varier selon la forme juridique.

	Description	Avantages	Désavantage
Entreprise individuelle	Une entreprise qui appartient à une seule personne et qui est gérée par elle. L'entreprise n'a pas d'existence en dehors de son propriétaire. Pour créer une entreprise individuelle, il suffit d'obtenir les licences locales et nationales nécessaires au démarrage de l'activité.	• Propriété exclusive des bénéfices • La prise de décision et le contrôle sont confiés à un seul propriétaire • Absence relative de contrôle gouvernemental	• Responsabilité illimitée • Manque de continuité hormis l'entrepreneur • Responsabilité illimitée d'au moins un associé
Partenariat (Société en nom collectif)	Société en commandite, sa propriété est détenue en commun par un groupe de personnes nommées dans un document. Les partenariats sont constitués par des ententes qui décrivent clairement les contributions financières et managériales des partenaires	• Récompenses directes • Absence relative de contrôle gouvernemental	• Manque de continuité hormis les entrepreneurs • Toute action lie tous les associés • Difficulté de céder la participation dans la société
Société de Capitaux ('Corporation')	Société à responsabilité limitée dont la propriété n'est pas assignable à des individus désignés. Des souscriptions au capital-actions doivent être recueillies, notamment par un système de parts.	• Responsabilité limitée • Transfert facile de propriété • Durée de vie illimitée	• Restrictions d'activité et réglementation accrue • Supervision publique du comité directeur • Frais d'organisation

La culture, les directives et autres éléments du contexte de la vie en organisation constituent habituellement une hiérarchie. Certaines organisations, notamment les petites, penchent vers une gestion partagée et la hiérarchie peut aussi être informelle, mais généralement parlant les espaces de travail des entreprises sont des contextes dans lesquels l'autorité relative des distributions officielles de pouvoir est rendue évidente par les

titres. C'est notamment le cas que le gestionnaire possède une telle autorité. Elle lui aura été déléguée par le mécanisme de possession de l'organisation. L'organisation programme les autorités décisionnelles selon ces hiérarchies et la période d'introduction de tout nouveau membre dans une organisation consiste toujours à apprendre les rapports de pouvoir précis qui lient l'ensemble des membres. Les relations humaines touchent ces gens qui font de l'organisation qu'elle soit une organisation, ceux et celles qui répondent directement au principe de cohérence (c'est-à-dire dont les travaux sont ancrés vers les objectifs communs). On pourrait penser ces personnes comme des parties prenantes internes, mais dans l'intérêt simple d'un terme distinct et moins lourd parlons plutôt d'acteurs de l'organisation.

Type	Provenance / Principe d'attachement	Préoccupation
Propriétaire	Constitué par la propriété de l'entreprise	Préoccupé par le retour sur investissement.
	Élu/nommé par le propriétaire.	Préoccupé par l'orientation stratégique, la supervision fiduciaire et les priorités à long terme.
Conseil d'administration	Représentant des propriétaires – supervise la gouvernance corporative (les directeurs et les employé.e.s).	Doit s'acquitter de ses obligations légales et fiduciaires au nom des actionnaires, principalement orienté sur les obligations de l'entreprise (y compris selon les obligations sociales et environnementales).
Directeur.trices (du PDG au 'manager')	Nommé.es (embauché.es) selon une autorité hiérarchique supérieure. Le conseil d'administration embauche les principaux directeur.trices.	Préoccupé.e par la mise en œuvre des orientations stratégiques, la supervision des employé.es et la coordination des activités à moyen terme.
Employé.es	Nommé.es selon l'autorité d'un.e directeur.trice.	Préoccupé.es par la production des biens et des services et les activités quotidiennes (à court terme).

Pour l'entreprise, les acteurs sont de quatre catégories. Quatre différents genres de personnes que rassemble l'organisation qui peut être distinguée par les liens de pouvoir qui les unit sous forme de pyramide, de moment qu'il y a suffisamment d'employés. Au sommet, on retrouve les propriétaires, sous eux, le comité directeur, ensuite les directeur.trices et enfin les employées. Il est possible qu'une personne occupe les quatre rôles simultanément. Dans ce cas, les réseaux qui tiennent ensemble l'entreprise ne sont pas entre plusieurs personnes travaillant simultanément, mais bien d'une seule personne qui échelonne ses efforts et se rejoint dans le temps (ex. le matin il est employé, l'après-midi il est le directeur, le soir il est le conseil d'administration et le weekend il est l'actionnaire). Ces quatre rôles ne sont pas quatre personnes, ils sont plutôt quatre fonctions de l'organisation qui naissent de son enchevêtrement dans des relations humaines. Il est conventionnel de les présenter sous format de pyramide, car même si la distribution des membres de l'organisation n'est pas toujours exacte (qu'il y a des proportions ainsi équilibrées entre les catégories au sein des employées), on représente correctement toujours la fonction de supériorité. Le statut de supérieur de l'un à l'autre est définitionnel. Il n'est pas seulement le résultat de 'la force des choses', mais plutôt la fonction des choses. C'est-à-dire qu'il

est le résultat de la définition des fonctions de comme étant soumise à l'autre. Les travaux de la tranche supérieure conduisent les travaux de la tranche inférieure. Inférieur, du moins c'est ce qui est voulu (et bien sûr que les ruptures entre les tranches existent, mais alors on parlera d'entreprise dysfonctionnelle). Le principe de cohérence interne est de sorte à créer des circonstances d'interaction dont le but et l'orientation générale consisteront à soulever les problèmes de l'entreprise, proposer des solutions et débattre ou tester les conséquences avec les autres membres.



L'organisation existe entre ces personnes et ils font tous autant partie que les autres du processus. Les relations qui peuvent se former dans le cadre des rencontres sont ici remplies de potentiel d'éthique. Le respect de l'autorité des cadres par les ouvriers n'est pas à présumer et repose souvent sur des échanges et concession. L'entreprise peut certainement être un lieu de travail harmonieux, mais le plus souvent selon des concessions qui reconnaissent que ceux au bas de la pyramide sont tout aussi essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Le siège du propriétaire n'a pas à écraser les autres, qu'il y ait des cas où cela fut fait relève du choix de ce propriétaire et n'est une obligation que comme tout autre choix éthique. La position dans la hiérarchie et l'importance de sa contribution au fonctionnement de l'organisation ne sont pas la même chose. Dans l'entreprise, les personnes les plus importantes sont très souvent les employés. Mais bien sûr, il y a toute sorte d'entreprises, chacune marquée par des proportions uniques dans sa distribution des acteurs.

Les quotidiens des employés posent très directement des questions d'éthique. Il existe à l'égard des employés plusieurs lois pour les protéger dans leurs rapports organisationnels, qui sont autrement facilement déséquilibrés par leur position au bas de la hiérarchie des acteurs de l'entreprise. Le contexte des interactions avec les employés demeure marqué par de nombreuses possibilités d'abus, en commençant par l'autorité de sélectionner et de congédier détenue par les niveaux supérieurs. D'une manière, les relations avec les employés pose pour l'employeur la possibilité de se fait partenaire de l'employé. Cela passe par l'inclusion dans son processus décisionnel des considérations issues de réciprocité. Il fidélise son employé par un salaire abordable pour chacune des parties, ce qui se fait aussi par l'offre des avantages sociaux, des occasions d'avancement, des occasions de perfectionnement professionnel, des journées de maladie et de vacances, et par la reconnaissance

de travail méritoire. Cette approche de solidarité entre employeur et employé n'est pas au goût de tout le monde, et bien sûr elle doit demeurer dans la portée du possible de ce que peut se permettre l'entreprise. Or, même ceux qui n'y sont pas intéressés, ou qui trouvent raison pour ne pas adopter des pratiques de rémunérations raisonnables reconnaissent la possibilité de la faire. Ce ne serait pas de la magie de se faire solidaire, peut-être seulement de leur avis s'agit-il d'une mauvaise décision. Ils s'insurgent contre l'idée et donc ne peuvent nier la possibilité qu'un comportement solidaire puisse avoir lieu. L'argument ne détruit pas l'idée. Rien n'interdit à tout entrepreneur qui en a la capacité fiscale de se faire partenaire dans la réussite des objectifs de stabilisation matérielle d'une personne employée par lui.

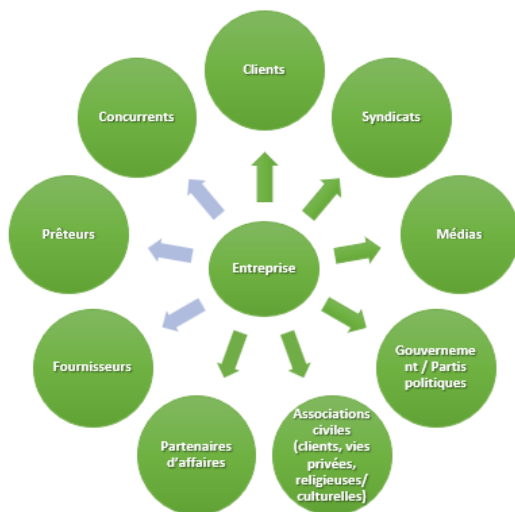
Il n'est pas toujours donné que les intérêts de tous et toutes dans l'organisation soient du même ordre. Les actionnaires ne sont pas toujours des spécialistes du domaine et peuvent mal comprendre quelles sont les exigences du terrain. Inversement, les demandes des employé.es peuvent par moment ne pas être dans les capacités de l'entreprise à fournir. Les actionnaires peuvent être fixés sur le profit, alors que le comité d'administration et les directeurs doivent traiter de lourdes tâches et de la complexité de l'environnement réglementaire. Et les directeurs et les employés peuvent avoir des frictions nées de la proximité et du contact fréquent (les contacts des deux groupes supérieurs de la pyramide étant typiquement moins fréquent). La possibilité de formuler une vision cohérente pour l'entreprise peut faire face à des résistances issues de chacun et de toutes les rencontres entre ces 'parties prenantes internes' que sont les actionnaires, les comités d'administration, les directeur.trice, et les employé.es.

Théorie des parties prenantes

Les organisations forment avec d'autres organisations des systèmes organisationnels. Ces systèmes organisationnels sont des assemblages d'organisations dont les activités sont interdépendantes. Sur le plan macro, le gestionnaire est contraint de penser son rapport au monde en des termes conceptuels. Il peut dans cela se servir d'outils et de cadres, dont le modèle PESTEL est l'un des mieux connus. Mais il y a une dualité sociale et proximale. Une organisation est extérieure à celle du gestionnaire, mais par moment, il entre en contact direct avec des représentant.es de ces autres organisations. Et alors les relations sont en partie gouvernées par la nature humaine, cette propension chez l'être humain à l'action irrationnelle. Pour illustrer cette dualité micro-macro, prenons le cas d'un entrepreneur qui entre en contact avec un agent de l'Agence de revenu (du Canada). Une fois passées les étapes électroniques (de plus en plus longues), il est possible de retrouver au bout de la ligne de téléphone une personne formellement associée à l'organisation (et qui doit d'ailleurs préciser son numéro d'agent avant d'entreprendre une discussion). Mais au quotidien, l'entrepreneur pense à l'Agence de revenu du Canada que comme une simple idée. Cette même idée sera discutée en comité et rencontres diverses, notamment venus les moments de calculer combien il y a d'impôts à verser. Dans cette seconde confrontation avec l'ARC, celle comme idée à discuter, il y a une relation typique du monde social, d'une réalité qui est autre que la sienne et formées dans les systèmes organisationnels avec lesquelles

l'entrepreneur n'est pas toujours en contact (du moins sur une base quotidienne). Dans la première forme du contact, celle où l'entrepreneur parle à une préposée de l'ARC, nous sommes dans la perspective micro des relations humaines.

Les gestionnaires désignent comme 'partie prenante' ces personnes, groupes et organisations avec qui elle entretient des relations, de près ou de loin, qui sont extérieurs. Ce sont finalement toutes ces autres interactions qu'aura le gestionnaire, mais qui ne sont pas avec des personnes formellement associées à son organisation. La définition académique d'une partie prenante est une personne, un groupe ou une organisation qui a avec l'entreprise des intérêts du même ordre et qui existe en rapport d'influence par rapport à l'autre. L'usage du terme parties prenantes désignent donc parfois un regroupement plus restreint de ces organisations avec qui travaillent de concert direct avec l'entreprise. Or, l'intérêt (stratégique) de toute organisation n'est pas toujours dans un rapport simple de convergence ou de divergence avec les autres. Il peut s'avérer que les intérêts ne soient que partiellement convergents, dans lequel cas une partie prenante renferme aussi des organisations aux objectifs stratégiques qui ne sont pas les nôtres. Alors le terme 'partie prenante' prend plus d'ambiguïté. On dira que la partie cesse d'être prenante du moment qu'elle engage un comportement contre son organisation. Mais l'ambiguïté est qu'elle peut aussi avoir des intérêts qui ne touchent pas aux préoccupations de sa propre organisation.

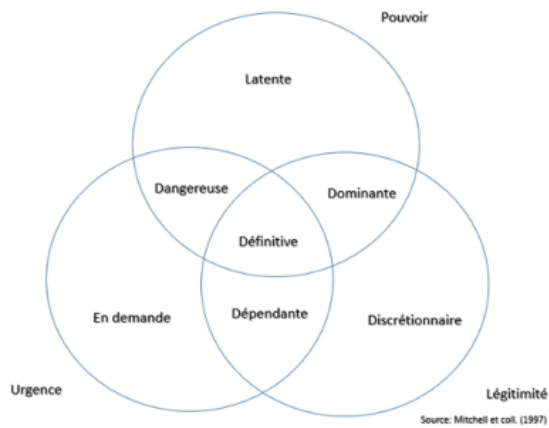


Ainsi, le terme de partie prenante pointe à une collection des personnes, groupes et organisations dont les objectifs stratégiques interagissent avec les siennes. Une partie prenante comprend aussi des acteurs qui n'ont pas les mêmes objectifs en commun, mais qui sont néanmoins interpellés par l'activité d'entreprise. L'usage pratique du terme partie prenante a donc comme faiblesse de ne situer qu'une part des personnes, groupes, ou organisation qui sont susceptibles d'être intéressées par ses activités. L'usage académique permet de comprendre comment l'organisation est aussi dans un rapport d'influence avec d'autres organisations qui n'ont pas les mêmes intérêts en commun, et qui ont même des intérêts divergents. Celles-ci demeurent prenantes à l'entreprise dans ce qu'elles continuent d'alimenter le processus décisionnel en options, considérations et effets anticipés. Par exemple, une gestion des

communications aura pour objectif de contrôler l'effet public d'un scandale corporatif. Les médias ou même les politiciens qui examinent la chose seront activement discutés au comité d'administration et des suggestions de stratégie de communication seront faites par la direction. Les gens et les types de parties prenantes sont très nombreux et chacun nécessite une relation qui lui est particulière et qui sera marquée par ses propres opportunités de comportement éthique.

La théorie des parties prenantes préconise que le chemin pour vers l'alliance avec une partie prenante consiste à faire siens les objectifs de celle-ci. Les objectifs stratégiques sont une pierre incontournable de la planification et sont aussi un excellent exemple de l'application de la dimension d'effet anticipée d'une décision. L'objectif stratégique est un « méta-effet » qui doit résulter de tous les petits effets découlant des multiples décisions qu'engendrera l'application du plan. Afin de s'allier une partie prenante, une organisation doit faire en sorte que la description qu'elle offre des effets anticipés, et principalement de son objectif stratégique, de ses actions soit conforme à celle qu'offre ses parties. La théorie des parties prenantes de R. Edward Freeman (1984) préconise d'intégrer les objectifs des parties visées afin d'assurer une similitude entre les objectifs. Cela peut commencer dans le traitement des employés, mais la vision d'une entreprise peut s'étendre bien au-delà du profit. Elle peut inclure des référents et un langage qui fait écho à toute sorte de préoccupation, comme en témoigne une lecture de quelques énoncés de mission et de vision. Ces référents et langages communiquent symboliquement à des parties prenantes potentielles le genre d'engagements auquel s'attendre en partenariat avec l'entreprise du gestionnaire.

Le rapport de pouvoir qui lie toute partie prenante, qu'elle soit interne ou externe, sera déterminé par l'intérêt et l'influence. Le gestionnaire peut partager toutes ses parties prenantes selon ces deux axes. La représentation ici faite est sous forme de tableau, mais le lien peut aussi être pensé selon les nuances d'un graphique (XY). Si la mesure était difficile à prendre sous cette forme (Comment donc quantifier l'intérêt?), il n'en demeure pas mieux que la complexité de la chose semble plus grande qu'une division en deux. Ainsi, les fournisseurs et les syndicats sont à informer, mais l'intérêt de l'un converge-t-il exactement de la même manière que l'intérêt de l'autre. Au final, le gestionnaire partage ses parties prenantes selon le schéma qui lui semble le plus utile pour apporter un sens et orienter ses actions. Le rapport d'influence entre parties prenantes a été décrit selon un diagramme de Venne par Mitchell et coll. (1997). L'influence est pensée selon trois composantes : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir désigne la capacité de contraindre, par la menace ou l'incitation, l'entreprise à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement. La légitimité accorde à l'entreprise la 'certification' que les actions posées par elle soient désirables, adéquates ou appropriées. Enfin, l'urgence désigne la rapidité et le degré avec lequel la réclamation d'une partie prenante entraîne une action de la part de l'entreprise.



Un réseau plus immédiat de parties prenantes existe autour de toute organisation entreprise selon ce lien qui unit l'entreprise à la société. Les proches, ces parties internes, auront à leur manière des rapports d'intérêt et d'influence en partie dictée par les lois, réglementations et directives. Le contexte change et avec lui les genres de relations humaines qu'on y trouve lorsque vient le temps de traiter avec des parties extérieures à l'organisation. Mais les dynamiques de l'intérêt et de l'influence sont les mêmes. Les relations de pouvoirs sont similaires constituée selon les intérêts et les influences auxquelles chacun est soumis selon ses circonstances. L'organisation n'est pas liée à toutes les autres organisations en société, mais elle est liée à certaines et il revient au gestionnaire de reconnaître lesquelles entretiennent des intérêts convergents et des intérêts divergents. Cela n'est pas chose facile et il peut arriver que le gestionnaire s'associe avec une partie non éthique.

Conclusion

Les humains sont des créatures fascinantes et transposent dans les relations commerciales et administratives des traces de ces comportements qu'ils et elles ont développées ailleurs : partenaire, client, employeur, employé, régulateur, fournisseurs, chacun de ces personnes et groupes existent dans l'univers de l'organisation selon des rapports de pouvoirs différent et qui seront déterminés, d'abord par la hiérarchie formelle de l'organisation, mais ensuite par le pouvoir que peut imposer la partie, par l'exercice de ses intérêts et de son influence. Chaque gestionnaire posera ses propres exigences éthiques en matière des relations humaines. Or, les situations et décisions qui les évoqueront ne sauront pas manquer, car on retrouve une dimension de responsabilité sous de très nombreuses circonstances dans cette 'vie de bureau' (qui n'est pas, bien sûr, nécessairement dans un seul et même bureau présentiel). Dès lors, le gestionnaire qui s'entête dans la poursuite d'un comportement non éthique devra à chaque nouvelle occasion manifester la continuité de son comportement. Une organisation engagée envers une gouvernance corrompue peut difficile s'en extraire, pour des raisons dont l'explication dépasse cette modeste conclusion de chapitre. Or, il semble certain que tout compromis moral que fait le gestionnaire doit alors aussi être revu à chaque décision prise. Si la cruauté est le but, alors le gestionnaire se servira de ces situations afin d'assouvir son désir. Mais du moment qu'une action non éthique entraîne une frustration morale chez la personne, le coût psychologique de gérer une entreprise aux pratiques

questionnables sera accumulée. Il n'est pas besoin d'être un être cruel pour maintenir un comportement non éthique pendant une durée de temps, mais le compromis sera alors peut-être lourd. Par contre, le gestionnaire engagé dans des pratiques d'éthiques n'a pas à trainer ces lourds compromis moraux. D'une manière comme d'une autre qu'il soit éthique ou non éthique, le gestionnaire forge un comportement et un processus décisionnel avec lequel il sera confortable. Mais dans un sens, il peut aussi bénéficier d'une plus grande légèreté de l'être par rapport à ses fonctions.

Est-ce que tous seront convaincus de la nécessité de se comporter de façon socialement et environnementalement responsable? Non, la nature humaine semble produire une variété d'opinions et de positionnement à l'égard de l'éthique qui comprend ceux qui s'y situent à l'extrême. Mais n'est pas là une justification pour abandonner la possibilité de bonnes relations humaines. Tous ne pourront se faire partenaires, mais certains pourront et avec ceux-là il deviendra possible de bénéficier des atouts concrets pouvant découler d'objectifs communs au sein d'un système d'organisation.

PARTIE I

CHAPITRE 6 - GESTION ÉCOLOGIQUE MONDIALISÉE

Introduction

Ce chapitre examine les conséquences économiques et écologiques de la mondialisation. La gestion économique mondialisée constitue un cadre d'analyse permettant d'examiner ces deux dynamiques étroitement imbriquées, bien que distinctes. Le chapitre fait écho au premier chapitre, dans ce qu'il présente d'abord comment la mondialisation en cours depuis les années 1990 a mené à un taux faramineux de création de la richesse, qui pose aussi des questions de distribution de ces richesses, mais aussi parce que ce chapitre soulève également le problème correspondant de non-durabilité environnementale. La mondialisation a reproduit à l'échelle mondiale des équilibres antérieurement liés aux cadres nationaux, notamment celui entre un centre financier et une périphérie de pays producteurs. Sauf qu'il n'y a pas une seule capitale financière, il y en a plusieurs. La concurrence internationale au capitalisme d'abord ouest européen a fait émerger de nouvelles puissances économiques, dont la Chine, l'Inde et le Brésil. Mais bien sûr, la mondialisation ne se limite pas aux enjeux économiques, elle reproduit aussi à sa manière le paradoxe de la consommation. La nouvelle territorialité que propose une économie mondialisée renferme de nombreuses externalités écologiques liées à la surconsommation, le transport, et l'exploitation des ressources naturelles pour n'en nommer que quelques unes. Économie et écologie interagissent de manière significative et lorsque ces dynamiques sont transportées à l'échelle du globe la nature des dommages est d'ordre planétaire. Cette portée peut passer pour déroutante, surtout pour le simple gestionnaire d'une petite entreprise. La gestion verte se veut moyen de formuler pour lui un sens d'éthique qui pourra le libérer de ce déroutement et lui permettre de fonder ses activités dans un rapport plus responsable par rapport aux impacts écologiques. La gestion verte offre un moyen de remplir son sens de responsabilité et de nous donner le plein accès aux réseaux du monde des affaires.

La mondialisation

La mondialisation est au cœur de nombreux débats académiques portant sur ses origines, ses spécificités, et bien sûr ses conséquences. Il ne s'agit pas ici de faire un tour d'horizon exhaustif, mais plutôt d'en situer les enjeux de responsabilisation sociale et environnementale des organisations. Le terme de « mondialisation » fait référence au processus d'ouverture des frontières commerciales et d'intégrations des économies nationales en vigueur depuis les années 1990. Le terme englobe des phénomènes sociaux (notamment les modèles de

consommation) et politiques (notamment la démocratie, mais aussi les conflits armés) qui sont liés à la redirection des économies nationales envers l'économie mondiale. La mondialisation en cours (il y aurait eu des vagues antérieures) fut à l'origine un projet anglo-américain, mais qui au cours des 30 dernières années s'est progressivement répandu pour toucher presque tous les pays du monde. La mondialisation était déjà en germe au sortir de la Deuxième guerre mondiale dans le *General agreement on trade and tariffs* (le GATT), une organisation multilatérale qui entreprenait à échéances régulières des rondes de négociation visant l'abolition des tarifs douaniers entre les pays. La dernière ronde de négociation, la ronde de l'Uruguay, a ouvert le chemin pour la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'OMC rassemble aujourd'hui comme membre ou comme observateur, presque tous les pays du monde[1]. Avec le Fonds monétaire international (FMI) ainsi que les soutiens aux accords régionaux de libre-échange, on peut voir se dresser un système organisationnel dédié au maintien de normes libre-échangistes à l'échelle du monde. Cette stabilisation du système de l'échange international est aussi en bonne partie assurée par la volonté des États membres, qui auront à respecter leurs engagements, comme tout participant à une entente.

L'aspect social de la mondialisation a été en évidence de plusieurs manières, non moins que dans la transformation des modes de consommation. À partir de la fin des années 1980, les produits américains, et plus généralement les modes de consommation américains, rejoignent tous les coins de la planète. Non que chacun puisse se les procurer, le pouvoir d'achat n'était pas partout ce qu'il est en occident, mais plutôt qu'ils deviennent disponibles et qu'existe alors la possibilité de consommer à l'Américaine. La manière de définir la qualité de vie a été, ne serait-ce que minimalement, réorientée vers l'économie de consommation et son accès à des biens et des services modernes. Ces modes de consommation étaient encore nouveaux pour de nombreuses régions du monde, notamment les citoyens des républiques anciennement du bloc communiste de l'Europe de l'Est. Dans ce processus d'expansion des modes de consommation, les marques de commerce émigrent partout dans le monde et acquièrent des caractéristiques locales. Ce qui était au départ des entreprises nationales, associées à une économie spécifique, se retrouvent désormais omniprésentes au sein des cultures nationales. Le partage se fait aussi sur le plan des produits, alors que les entreprises intègrent des éléments culturels locaux. Cette adaptation de leur image à des contextes culturels spécifiques résulte en des référents culturels et des marques commerciales parfois très uniques. Même dans la franchise internationale, le gestionnaire pourra ajuster les produits en fonction des goûts locaux, tout en restant fidèle à l'image de la marque. La mondialisation permet à des marques de s'intégrer dans des contextes variés, mais cela n'est pas sans ses défis, notamment en termes d'équilibre entre l'universalité de la marque et son ancrage local.

Le triomphalisme des années 1990 qui marque la fin de la Guerre froide et le lancement de la mondialisation a touché tant la politique et la société. La conviction d'un triomphe de la démocratie libérale était si forte qu'un ouvrage de l'époque intitulé *La Fin de l'Histoire* (Fukuyama, 1992) suggérait que l'effondrement de l'Union soviétique et la fin de la guerre froide allaient inaugurer une ère de prospérité économique généralisée accompagnée d'une extension de la démocratie libérale dans tous les recoins du monde. Bien que l'émergence et la consolidation de l'Union européenne (qui comprend aujourd'hui plusieurs anciens pays de l'Est) suivent jusqu'à récemment ce développement, ce ne fut pas le cas ailleurs. Déjà en Europe, l'effondrement de la

Yougoslavie à donner lieu à des atrocités qui n'avaient pas eu lieu depuis la Seconde Guerre mondiale (dont certaines sont aujourd'hui perpétrées en Ukraine par l'armée de Russie). Le bilan ailleurs dans le monde nuance aussi la thèse de Fukuyama. Mais la mondialisation fut certainement une réussite sur le plan économique. Comme projet, elle désignant l'ambition par ses architectes d'une économie monde et d'une croissance partagée. La mondialisation économique des années 1990 est synonyme de la généralisation auprès des pays du monde d'une stratégie de développement économique ancrée dans la recherche des avantages comparatifs entre eux. Elle signale le rejet du protectionnisme et des visées nationalistes de l'économie et prône l'adoption de l'internationalisation du commerce. Elle irait de pair avec la thèse de la fin de l'histoire pour soutenir l'expansion de la démocratie et expliquerait aussi la transformation des goûts de consommation.

Simplement dit, la mondialisation proposait d'élever à l'échelle du monde le pacte de stabilité sociale par la provision d'une haute qualité de vie. Elle étend cette formule de stabilisation des sociétés, puisant notamment sur la croyance que le libéralisme économique est porteur d'une création de richesse susceptible d'assurer la présence des classes moyennes nécessaires au soutien de la démocratie. Par ailleurs, la mondialisation a également accéléré la circulation des technologies et des innovations. Grâce aux avancées des communications, il est désormais facile de transférer rapidement d'un bout à l'autre du monde des plans de construction d'usines, des stratégies d'investissement ou des connaissances techniques. Ce phénomène ne concerne pas uniquement les biens et services : les flux de capitaux se déplacent aussi librement, influençant les économies nationales. L'instauration d'un cadre mondial pour le commerce, souvent qualifié d'« économie mondiale ». Comme mentionnée, même les quelques pays qui maintiennent officiellement un régime communiste se sont ouverts à l'économie mondiale, notamment par l'ouverture à l'investissement direct à l'étranger (IDE) par l'entremise d'accords de libre-échange (LE). La mondialisation n'a pas livré ce qu'elle promettait sur le plan de l'extension de la démocratie. Les droits de participations à l'espace public sont encore très restreints dans le monde. Mais le capitalisme libre-échangiste s'est étalé partout, et du moins jusqu'à l'inauguration présidentielle américaine de janvier 2025, il imposait un point de consensus entre démocraties libérales et les autres types de gouvernements. D'ailleurs, le commerce avec les tyrans du monde continue d'être une problématique chaudement discutée.

L'adoption de la stratégie de développement libre-échangiste passe par la mise en vigueur de politiques économiques favorables à l'IDE. Cela inclut la réduction des taux d'imposition pour la récolte des sommes et/ou leur transfert vers une autre juridiction (typique celle de la société mère, mais pas toujours[2]). L'IDE est une mesure économique communément utilisée pour mesurer le commerce international et l'un des principaux indicateurs de la mondialisation économique. Il capture un état d'expansion des entreprises au-delà de la frontière des économies nationales. L'IDE définit tout mouvement de capitaux financiers destinés à créer une filiale ou à acquérir une entreprise dans un autre pays. Cette création ou acquisitions d'entreprises dans un autre pays se fait tout en maintenant la société mère et son siège social dans le pays d'origine. L'achat ou à la création de filiales dans d'autres pays permet d'étendre les activités de l'entreprise, y compris de les redistribuer entre les juridictions. Cette stratégie permet d'étendre la chaîne de production à l'international, soit en ramenant des produits fabriqués à l'étranger pour les distribuer, soit en vendant des produits dans d'autres pays tout en consolidant les profits au sein du système du pays d'origine. Ainsi, l'acquisition des

ressources, la réalisation des produits et/ou la commercialisation peuvent avoir lieu dans différents pays que celui du siège social tout en permettant le retour des bénéfices vers celui-ci.

L'IDE raconte une part de l'histoire économique de la mondialisation, mais pas toute cette histoire. L'IDE va main dans la main avec l'accélération du libre-échange. Le libre-échange est une stratégie nationale de développement économique qui remet en question le bien fondée dans tarifs douaniers. Le libre-échangisme prône l'élimination des barrières tarifaires et encourage la libre circulation des produits entre les pays. On pourrait débattre longuement de la causalité de l'IDE par rapport au libre-échange. Si l'IDE a causé le libre-échange, c'est que les gestionnaires et entrepreneurs ont fait pression pour accommoder une réalité émergente de commerce, soit son internationalisation. Si la signature des accords de libre-échange est ce qui a promu l'IDE, alors on peut voir un choix beaucoup plus délibéré de la part des décideurs gouvernementaux. D'une manière comme d'une autre, il semble exister une quelconque relation entre les deux.

Stratégie dans l'échange international

Les options possibles dans la stratégie de développement économique d'un pays reprennent le spectre entre politiques économiques socialistes et libérales. L'orientation sociale représente un mode en vigueur dans plusieurs états du monde jusqu'aux années 1970 que l'on intitulait le développement par substitution des importations. La tactique consistait à placer des tarifs sur les produits afin de stimuler chez soi l'émergence d'une industrie nationale pour le produit. Ce faisant, le but demeurait de conserver dans le pays les fruits du labeur des gens et d'ainsi assurer une mainmise sur la possibilité de distribution les richesses (et notamment l'emploi comme source de richesse) en fonction de priorités sociales. Par contre, la stratégie libre-échangiste en vogue depuis les années 1980, propose une spécialisation des avantages comparatifs. Ici, il est question de concentrer la production dans ce que le pays peut faire mieux que les autres. S'il possède des terres arables et une population fortement tournée vers l'agriculture, le pays se fera fournisseur de denrées alimentaires sur le marché mondial. S'il possède un potentiel touristique, il sera question de développer les installations afin d'accueillir les touristes. S'il renferme une main-d'œuvre qualifiée, comme c'est le cas dans certains pays sortant du communisme, il sera recommandé de concentrer sur des domaines techniques et chimiques. Dans tous les cas, la consigne aux décideurs politiques et de se concentrer sur les industries qui peuvent tirer parti des atouts « naturels » du pays. Une distinction importante repose sur le choix de prioriser les importations ou les exportations dans la formulation des stratégies d'échange.

Les politiques économiques américaines inaugurées en mars 2025 sont une anomalie qui semble assembler le pire des deux mondes. D'une part, la restitution des tarifs semble évoquer le retour des stratégies de substitution des importations. Le but peut être de ramener aux États-Unis des secteurs industriels ayant déguerpi pendant la mondialisation. Mais alors, il y a indication que cela n'est pas nécessairement dans l'intérêt d'assurer une meilleure distribution des richesses. Au contraire, l'imbrication des milliardaires dans le processus est annonciation d'une concentration accrue des richesses. Ce choix rassemble ainsi le pire des deux mondes : elle ne pourra bénéficier des avantages du commerce international, mais non plus y aurait-il une tentative d'une meilleure distribution des richesses, marquée d'ailleurs par la mise en pièce de l'État.

La croissance de l'investissement direct à l'étranger et la promotion du libre-échange sont des facteurs clés qui ont permis l'émergence des entreprises multinationales. Une multinationale, simplement dit, est une entreprise qui n'opère plus uniquement à l'intérieur des frontières nationales de son siège social. La distribution à l'étranger ne semble pas un critère assez distinctif pour être une multinationale, on doit en effet parler d'opérations. À l'égard du transfert vers les clients des biens ou services, il faut qu'il y ait une commercialisation située dans l'autre pays, soit la présence d'un moyen autonome pour assurer la vente et la distribution dans le pays étranger (qui est autrement par des distributeurs et vendeurs locaux). Il est possible pour un Canadien

de faire affaire avec une entreprise française sans avoir besoin de créer une filiale en France, tout comme l'entreprise française n'a pas besoin de s'établir au Canada pour y vendre ses produits, pourvu qu'elle se trouve un partenaire canadien. Une multinational possède plutôt une filiale, ou peut-être simplement est-elle propriétaire d'entreprise dans l'autre pays, mais d'une manière ou d'une autre elle est caractérisée par un investissement significatif dans l'économie étrangère et une présence en continu. On estime qu'environ un tiers du commerce mondial est réalisé par des entreprises multinationales, le reste étant constitué de transactions commerciales plus directes, sans création d'entreprise à l'étranger. La mondialisation a entraîné une légitimation des pratiques d'acquisitions de filiale à l'étranger. L'émergence de la multinationale comme acteur économique distinct a été facilitée et même encouragée par l'orientation vers le libre-échange des accords commerciaux entre les pays.

Plusieurs voient l'impact de ces transformations dans l'orientation des politiques économiques du commerce international comme une atteinte à la souveraineté économique. En effet, la souveraineté économique peut avoir souffert des politiques économiques à la faveur du libre-échange. La spécialisation économique accrue, bien qu'offrant des opportunités, s'accompagne aussi d'une érosion progressive de la possibilité de produire d'autres choses qui sont toutefois nécessaires pour assurer une qualité de vie moderne. La participation à l'économie mondiale reposant dorénavant sur l'affaiblissement des frontières et la réduction des contrôles douaniers, il devient dans ces circonstances plus difficiles pour les États de diriger la distribution des richesses comme bon il leur semble. Toute la promesse de redistribution que proposent les politiques économiques socialistes repose sur une mainmise plus directe sur la création et les flux de capitaux. Du moment que l'on doit lâcher cette mainmise, une part appréciable des politiques économiques antérieurement accessible (les politiques socialistes) sont désormais hors de portée. On doit s'en remettre aux dynamiques de l'économie mondiale afin d'assurer une distribution des richesses suffisante pour assurer la stabilité sociale. Toutefois, si cette dynamique peut être bénéfique dans certaines régions, elle peut aussi avoir des effets néfastes ailleurs, notamment en contribuant à la précarisation des travailleurs par la délocalisation du travail. S'engager dans le libre-échangisme consiste aussi de transférer vers des autorités supranationales certains droits souverains en matière de gestion des richesses. L'OMC ainsi que plusieurs accords de libre-échange, possèdent des organes de règlement de différents auxquels les États membres ont accepté de concéder une autorité de décisions précises prises, par exemple, en matière d'appui public pour une industrie.

La vision optimiste de Fukuyama n'a pas bien tenu compte du potentiel de déstabilisation au cœur de la mondialisation. Effectivement, la mondialisation a souvent été perçue de manière péjorative, en raison de ses conséquences pour les sociétés, qui comprennent la dégradation des conditions de travail, le déclin des structures familiales et la mise en dépendance aux aléatoires de l'économie mondiale. Il est raisonnable de dire que la mondialisation a été largement impulsée par l'ouverture des frontières, précédant une idéologie dominante qui visait à assurer le développement économique. Mais avec l'ouverture des frontières, c'est non seulement les capitaux, dont les capitaux illicites, qui circulent, c'est aussi les armes et les personnes (de gré ou de force). Le triomphalisme de l'époque était manifeste, mais il est important de noter que des violences ont continué à se produire, même si elles ont été parfois ignorées ou minimisées dans les discours dominants.

En effet, malgré cet optimisme, et notamment sur le plan politique, des tensions et des conflits ont persisté, mettant en lumière les contradictions du discours triomphaliste de la mondialisation. Sur le plan économique, l'universalisation des formes générales du capitalisme retient davantage de cette perspective triomphaliste. Dans les détails des politiques économiques, le capitalisme demeure toujours très différent. Tout comme les marques de commerces et produits américains ont été adaptées aux divers contextes du monde, le capitalisme lui-même l'a été. On n'a qu'à lire la description de son système économique que se donne la Chine. Le gouvernement chinois dit pratiquer un « capitalisme avec des caractéristiques chinoises. » On y dit quelque chose de similaire au sujet de la démocratie.

La gestion verte

La mondialisation pose avec acuité le paradoxe de la consommation. Comme discuté plus haut, la convergence sociale et politique dans la consommation et les régimes politiques a été depuis quelques décennies soutenue par la création jusqu'alors inédite de richesse. Le passage réussi vers la démocratie dans plusieurs des pays de l'Europe de l'Est, appuyé dans cela par les perspectives et ensuite l'accès à l'Union européenne, est une reproduction à échelle mondiale du pacte fondamentale pour la croissance des sociétés. La fourniture de biens et services permet de soutenir les sociétés alors qu'elles traversent des périodes de turbulence, qui est inévitable dans toutes transitions, y compris vers un ordre systémique mieux adapté à l'expansion de la multitude. Si l'état actuel du monde ne semble plus conforme à celui de la paix internationale que prédisait Fukuyama, ce serait aussi parce que la situation économique depuis plusieurs années n'est plus à la hauteur des attentes de la multitude. Dans ces circonstances de retrait de la matérialité, du déclin des natalités et de l'appauvrissement des débats publics, le mécontentement des populations accélère des turbulences déjà présentes (dont certaines sont très naturelles, mais éprouvantes sur le plan social). L'application à l'échelle mondiale de la formule générale de croissance sociale a aussi produit des modèles spécifiques de distribution des richesses. Les critiques du libre-échange ont par ailleurs voulu faire croire que ce régime exacerbat des inégalités mondiales préexistantes. L'application de la formule a exacerbé la composante environnementale du paradoxe de la consommation. L'internationalisation du commerce a été une toute nouvelle occasion de déplacer vers les pays les plus pauvres non seulement les conséquences des instabilités sociales, mais aussi les externalités environnementales. Cela dit, la RSE est tout aussi applicable comme outil de cheminement vers une réponse à la question de savoir comment le gestionnaire (vert) doit équilibrer les conséquences de ses activités.

Le terme 'environnement' dans son usage dans les études des organisations ne doit pas être confondu avec l'environnement écologique. L'environnement écologique n'est qu'une composante parmi d'autres de l'environnement organisationnel. Mais tel que vu au chapitre précédent, l'environnement organisationnel est composé de couches macro et micro, et rassemble une grande variété de préoccupations (certaines proximales d'autres, sociales). Une organisation peut, par exemple, dépendre de la bonne qualité des eaux (ex. opération d'une installation touristique auprès d'un lac) et donc ou pourra dire que la préoccupation pour la qualité des

eaux est centrale à son environnement organisationnel. D'une manière lointaine, l'environnement écologique est dans l'environnement organisationnel de toutes les entreprises, qui ont au minimum besoin d'oxygène. Mais bien sûr, l'approvisionnement en oxygène des employé.es figure rarement comme une priorité stratégique. C'est d'abord parce qu'elle semble bien trop de base et commune pour être la responsabilité d'une seule partie en société. Il est vrai que la fourniture d'oxygène n'est pas haute, comme le serait par exemple, les intérêts à long terme de l'industrie forestière à l'égard des forests, il peut sembler légitime qu'ils soient laissés de côté par cette dernière. Comme nous l'avons vu, les études des organisations enseignent d'ailleurs que l'organisation est la focalisation sur des préoccupations liées à ses activités. Créer des organisations sont des actes volontaires de personnes qui consistent à concentrer les attentions sur une liste de préoccupation qui est restreinte (relativement aux infinies préoccupations à l'égard de la multitude qu'il est possible de formuler). L'écologie n'est finalement qu'une lettre dans le modèle PESTEL et donc pour démêler l'environnement écologique et l'environnement organisationnel, il faut voir le premier comme une préoccupation parmi d'autres que renferme le second.

La mondialisation modifie le rapport des entreprises au territoire. Elle échelonne les diverses activités d'entreprise à travers le monde. La délocalisation de la production est un phénomène courant dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, où les entreprises cherchent à tirer parti des différentes forces de travail en implantant des usines de transformation près des sites d'extraction des matières premières. Ces nouveaux défis font état d'une nouvelle territorialité. La territorialité est le rapport qu'entretiennent les sociétés humaines par rapport aux territoires qu'ils habitent. Il capture et fait rejoindre les aspects symboliques du territoire et les aspects d'exploitation et d'usage des lieux. Il s'agit d'un concept de culture générale qui est importé dans l'organisation. Le rapport au territoire des personnes peut hautement varier sur le plan symbolique. Pour certains, il n'y est rien, mais plusieurs tendent à prêter au territoire qu'ils habitent une valeur symbolique, ne serait-ce que moindrement. La culture d'une entreprise pourrait donc être affectée par une transformation dans la territorialité, notamment dans sa culture comme principe de prise des décisions. L'entreprise mondialisée va aussi s'en retrouver confronté à la diversité des environnements juridiques que propose une territorialité mondiale. La mondialisation, en s'étendant à travers le monde, introduit de nouveaux problèmes d'approvisionnement, qui peuvent s'ajouter à ceux qui existaient déjà dans un cadre national restreint. Mais la nouvelle territorialité est aussi le principal moyen par lequel les externalités environnementales sont déplacées à travers le monde.

Sur le plan empirique, il est incontestable qu'il y a eu des transformations écologiques au cours des dernières décennies. Il semble tout aussi clair que l'activité humaine en soit la cause, toute autre altération naturelle des conditions écologiques s'étant de tout temps écoulées à des rythmes beaucoup plus lents[3]. On voit ce phénomène dans l'augmentation rapide du taux de carbone, qui est passé de 150 parts par million à 400 parts par million en seulement 66 ans. De même, l'augmentation des températures affiche une tendance à la hausse observable depuis plus de 150 ans. Les températures moyennes continuent d'augmenter, les années 2016 à 2024 ayant enregistré des records successifs. Sur le plan de l'observation statistique donc, l'environnement écologique affiche des signes de déclin dans sa vitalité. Toute évaluation doit bien sûr tenir compte des progrès positifs

au sujet de l'état des systèmes écologiques, et sur cela il peut y avoir raison d'anticiper le succès d'approches technologiques (qui ne sont pas nécessairement assurées, y compris sur le plan du soutien politique). L'évaluation qu'en fera chacun sera souvent marquée par son expérience personnelle. C'est s'ailleurs à partir d'une unique observation que partent plusieurs programmes de recherche scientifique. Tant que ce qui est observable par les instruments de la science n'affecte pas le quotidien des gens, la réalité du phénomène général peut être facilement remise en question. (Et même lorsque survient la calamité, son caractère soudain permettra de lui attribuer une cause accidentelle.) Non, le Canada ne ressemble pas plus à un désert que lorsque j'y suis né, mais les étés me semblent chauds et les hivers ont des comportements curieux. Ces observations personnelles ne présentent aucun contrôle sur la prise de donnée, je n'ai pas noté la chose dans le temps d'une manière démontrable. Il y a eu combien de journées 'normales' dans ma vie adulte par rapport à ma vie d'enfant? Mais alors, le but de toute recherche est précisément de dénoter des modèles dans des observations autrement anodines et singulières. Cette « saison des vents » que j'observe depuis quelques années coïncées entre l'hiver et le printemps, et ensuite entre l'été et l'automne, devrait me pousser à investiguer quels ont été les modèles par le passé (puisque je ne les ai pas notés moi-même), pour ensuite faire l'hypothèse d'une détermination par une mesure de l'activité humaine (et si pas celle-là, une autre, etc., jusqu'à l'atteinte d'une réponse ou l'acceptation d'une fausse hypothèse).

Ces changements sont bien réels et sont soutenus par des données empiriques. Les scientifiques ont clairement fait leur travail pour les démontrer. Il est déjà le cas que l'impact des transformations environnementales commence à se faire sentir sur la société. Les denrées alimentaires commencent à souffrir les conséquences d'une dégradation des conditions nécessaires à l'agriculture. Lorsqu'une tempête de glace frappe les arbres d'oranges de la Floride, la conséquence est ressentie sur le prix du jus d'orange. Il est aussi le cas que des conflits environnementaux commencent à émerger. Les guerres ont de tout temps retrouvé l'accès aux ressources dans la motivation des belligérants, mais la raréfaction des nombreuses et spécifiques ressources multiplie aujourd'hui les occasions du conflit[4]. La démographie joue également un rôle important dans les transformations écologiques. La baisse des natalités devient rapidement un phénomène mondial, mais à l'échelle du monde, la population ne cesse d'augmenter (seulement à un rythme plus lent). Cette population en constante augmentation impose des pressions importantes sur les ressources naturelles. Mais l'activité industrielle est ce qui est le plus problématique pour l'équilibre écologique. L'industrie lourde est dite ainsi parce que ses installations inspirent la mégalophobie mais aussi parce qu'elle laisse des empreintes (écologiques) immenses. Dans une perspective selon laquelle tout genre d'organisation (public, privé, ou tiers) peut en arriver à adopter tout objectif, mais où l'organisation est définie par les quelques objectifs qu'elle choisit à l'exclusion de tous les autres, alors les objectifs de ces industries lourdes sont de ceux dont le versant éthique tournerait vers la gestion des externalités polluantes. À l'exclusion de la possibilité qu'il ne soit tout simplement pas possible pour certaines activités d'être verdifiée, qu'il n'existe pas de substitut au produit et que celui-ci soit nécessaire pour la stabilité sociale, l'industrie polluante doit en arriver à son propre équilibre éthique par rapport à l'environnement.

La désertification

Phénomène éloigné pour tous ceux qui n'habitent pas la région, l'expansion du désert du Sahara est observable depuis de nombreuses années. Là aussi, ce n'est pas un phénomène qui a lieu immédiatement. Le fermier à la limite du désert verra au cours des ans la constitution de sa terre devenir de plus en plus sableuse, jusqu'à ce que disparaisse toute trace de la tourbe nécessaire à la croissance de bien des aliments. Les terres deviennent alors de moins en moins fertiles, ayant perdu la capacité de retenir les nutriments. La résolution de problème de la désertification n'est pas évidente, notamment parce que le phénomène a lieu sur plusieurs milliers de kilomètres. Il s'agit de plus d'un problème dont la progression n'est pas instantanée. Chaque année, des fermiers doivent relocaliser, mais le phénomène est là aussi graduel. Dans un coin du village, la terre pourrait tenir quelques années de plus qu'à l'autre extrémité. Les problèmes issus de la mondialisation sont souvent interconnectés : la diminution de la capacité des terres, la réduction de l'accès à l'eau, la baisse de la production agricole, l'augmentation de la faim, et même l'intensification des conflits sont tous des facteurs qui se renforcent mutuellement et dont il a été possible d'observer des manifestations dans la région du Sahara.

Pourquoi donc l'écologie est-elle relayée à un plan secondaire dans la planification stratégique des entreprises? Pourtant, l'environnement joue un rôle central dans les transformations induites par la mondialisation, une grande partie des activités économiques ayant une composante écologique. Elle n'est peut-être qu'une composante du modèle PESTEL, mais elle est une composante du modèle PESTEL et il n'y en a que six. Pourquoi ne semble-t-elle pas au même rang que les autres? La réponse repose dans ce que l'écologie a de particulier dans ce modèle. Parmi les six composantes PESTEL, l'écologie est la seule qui ne soit pas purement dérivée de l'existence humaine. La politique, l'économie, le social, la technologie et la loi sont toutes des aspects projetés par l'existence en commun, autrement dit, des attributs fondamentaux de la multitude. Oui, on dira que l'économie dépend des dimensions climatiques, mais alors ce sont déjà là des éléments davantage à lier à l'écologie. L'écologie a un impact sur les affaires de la multitude, mais existe aussi en soi. Elle n'est pas purement un produit de la sociosphère (cette nappe que constitue la multitude), l'écologie existe selon ses propres règlements et en dehors de la volonté humaine. Contrairement à la sociosphère qui unit la multitude, on parle plutôt de biosphère pour désigner ce rassemblement des composantes écologiques de notre monde. La biosphère est ce système organique qui rassemble toute chose vivante, y compris les systèmes écologiques nécessaires à leur soutien. Quoique les êtres humains en fassent partie (nous sommes des créatures biologiques à la base), la biosphère capture aussi le monde de la faune et de la flore. On peut observer comment sociosphère et biosphère interagissent. Elle ne se superpose pas directement, mais présente souvent une confrontation entre projection sociale et réalité écologique objective.

Les scientifiques ont clairement démontré que le problème réside dans l'impact de l'activité économique. L'incapacité de contempler les conséquences écologiques de ses décisions revient à ne pas voir que la biosphère dépasse la sociosphère. Une part appréciable du négationnisme à l'égard de la crise écologique actuelle découle de cette situation. Les fausses sciences climatiques s'appuient sur cette non-reconnaissance de cette double dimension bio et sociosphère. La négation des impacts humains découle d'un atitrement à croire qu'il adviendra des systèmes écologiques ce que l'être humain voudra bien y voir. Ce négationnisme fonctionne puisqu'il permet de réduire une question scientifique à une question d'opinion, ce qui permet de croire que la biosphère peut être connue simplement à parti de la sociosphère et qu'elle ne nécessite pas des preuves objectives là-bas installées. Autrement dit, les standards de la preuve sont placés à l'intérieur de la sociosphère, comme si l'environnement écologique n'avait pas ses propres standards de preuves. Les vraies sciences

climatiques sont celles qui situent le fardeau de la preuve dans la biosphère. Les principes d'explication n'y sont pas de ceux qui sont ouverts à une rationalité limitée, mais plutôt de ceux qui se penchent sur une connaissance désintéressée et peu sujette à la prise de décision. La science interpelle de plusieurs manières la prise de décision, mais elle n'est pas en elle-même un processus de décision, plutôt un processus de détermination. Elle n'est pas là pour se faire questionner comme peut l'être une loi issue du Parlement. Le principe d'acquisition de la connaissance scientifique, soit la méthode scientifique, est celui qui est adapté pour l'étude de l'écologie. Cette incapacité à accepter la réalité objective de l'environnement écologique nous empêche de prendre pleinement conscience de la gravité de la situation. La tâche des chercheurs continue et la recherche scientifique sera toujours marquée par des soubresauts. Mais le véritable défi n'est pas celui de démontrer le changement écologique, il est plutôt de faire accepter les trouvailles parfois très décourageantes.

Il peut sembler réconfortant de sombrer dans le pessimisme et le cynisme à l'égard de la dégradation écologique. On y trouvera certainement une justification pour ne rien faire. Mais le gestionnaire n'y trouvera rien de ce qu'il faut pour faire de lui ou elle un leader. Le leadership est un énoncé de lutte contre le pessimisme et le cynisme. On y retrouve un éthos défiant précisément parce qu'il s'agit d'une qualité qui persiste devant l'adversité que propose la tentation du défaitisme. Surmonter le pessimisme tient à notre capacité à affronter un problème sans être paralysé par des visions catastrophiques. La gestion verte part, comme toute activité de gestion, est donc de pouvoir engager des mesures de responsabilisation sachant très bien que la situation est catastrophique et que ses maigres efforts sont assez minimes dans l'ensemble. Le gestionnaire doit commencer à identifier les externalités environnementales et y chercher une solution. Elle doit chercher des moyens d'intégrer les considérations environnementales dans ses processus et pratiques d'affaires. Cela implique de traiter ces enjeux comme des objectifs stratégiques et d'incorporer des pratiques écologiques dans ses méthodes de travail. Par exemple, une approche de gestion verte pourrait inclure l'allongement du cycle de vie des produits, ce qui permettrait de réduire le gaspillage. Ainsi, au lieu d'acheter un nouveau téléphone tous les deux ans, l'entreprise pourrait favoriser des initiatives comme les droits à la réparation. Ce type de démarche viserait à assurer une plus longue durée de vie pour des appareils comme les téléphones et les tablettes, qui contiennent des composants électroniques et minéraux potentiellement nuisibles à l'environnement. L'objectif serait de favoriser une durabilité accrue, tout en prenant en compte les défis environnementaux associés à la production excessive de biens. En encourageant une consommation plus responsable, l'entreprise pourrait se positionner comme un acteur engagé dans la durabilité, ce qui ne dit rien de tout ce qu'elle pourrait aussi faire sur le plan de ses propres produits.

Le réseau de parties prenantes devra en quelque sorte en venir à inclure la nature elle-même, soit la biosphère, comme une partie prenante à part entière. Une des raisons pour lesquelles il est difficile d'intégrer des pratiques environnementales et une gestion verte est parce que la nature, en tant que « partie prenante », est invisible et muette. La biosphère n'est pas une personne avec laquelle nous pouvons nous asseoir à une table de négociation, signer des accords ou communiquer directement des objectifs stratégiques. Cependant, le gestionnaire doit tenter de considérer la biosphère comme une partie prenante et tenter de l'intégrer afin de définir des objectifs stratégiques et des pratiques vertes. La biosphère est le système qui assure la survie et

la reproduction des écosystèmes, et a donc un intérêt direct à le protéger afin qu'il profite aux générations futures. L'introduction des considérations de toute partie prenante permet d'obtenir des informations que le gestionnaire ignore autrement. Cependant, pour permettre cette collecte d'informations, il est important de reconnaître humblement que nous ne savons pas tout. Il est également essentiel de ne pas chercher à imposer nos idées, mais plutôt d'être ouverts à ce que l'environnement et les autres parties prenantes peuvent nous enseigner.

La mondialisation permet de masquer les dommages écologiques résultant de ces activités économiques, qui peuvent être déplacés très loin de nos préoccupations immédiates. L'exportation des déchets ou des poubelles est un exemple frappant de ce déplacement des externalités. L'accès aux ressources naturelles peut conduire à des comportements abusifs, favorisés par une vision très axée sur les intérêts des entreprises, et qui inspire une éthique souvent peu soucieuse de l'environnement. Afin de préconiser des stratégies de verdification, il faut mieux comprendre le comportement des entreprises engagées dans des démarches plus respectueuses de l'environnement. La typologie des comportements responsables des entreprises tirées du chapitre 2 est utile tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Type de comportement	Description	Exemple
Non-responsable	Perçoivent les différences dans les salaires, les niveaux de vie et les conditions de travail comme des opportunités à exploiter. Engagement actif à contourner les lois à son intérêt.	Une firme qui profite de basses mesures d'anti-corruption: les firmes associées à l'incident de la Rana Plaza au Bangladesh.
Façade	Perçoivent les différences dans les salaires et les niveaux de vie comme des opportunités à exploiter, mais offrent des concessions. Engagement dans le respect des lois ainsi qu'un engagement de surface avec les codes déontologiques internationaux (Ex: Pacte de l'ONU).	Apple qui publie des « audits d'usine » pour minimiser l'utilisation d'heures excessives (cas Foxconn).
Authentique	Perçoivent les différences dans les salaires comme des opportunités à exploiter, mais offrent des concessions dans les conditions du travail et visent authentiquement l'amélioration du niveau de vie des employés à l'étranger.	General Motors qui installe des usines au Mexique avec des salaires plus élevés que la moyenne.
Éthique	Vise activement à ne pas exploiter les disparités salariales et écologiques par le respect des lois, des codes déontologiques, mais aussi d'un rapport éthique à l'égard de ses employés.	Colgate-Palmolive qui vise à standardiser la compensation à l'échelle mondiale et selon les circonstances locales.
Social	Vise activement à renverser les disparités salariales et écologiques en faisant augmenter la stabilité sociale ou alléger les impacts environnementaux. Engagement d'initiatives pour améliorer les relations avec un large éventail de parties prenantes locales.	Patagonia et la durabilité comme objectif stratégique. Le label UTZ pour le commerce équitable et l'approvisionnement durable du café.

Conclusion

Ce chapitre a exploré les mécanismes de la mondialisation et leurs implications avec les préoccupations écologiques. Nous n'apportons pas dans ce qui précède un constat révolutionnaire. Les exemples abordés illustrent bien l'entrelacement des tendances sociales, politiques et économiques avec la gestion des entreprises. La consommation fait souvent appel à des désirs personnels, ce qui la rend susceptible de se mélanger avec nos cultures nationales distinctes. Il est important de noter que le commerce mondial n'a pas toujours fonctionné de cette manière, et que cela constitue une caractéristique marquante de la mondialisation actuelle. Cette période a été marquée par une expansion du commerce, bien qu'il y ait eu quelques moments de ralentissement. La formule de la stabilité sociale n'aurait toutefois été que partiellement appliquée, d'où l'échec de la vision de Fukuyama. Aujourd'hui, nous aurions plutôt le spectacle d'un effondrement de l'ordre international, mais alors pas parce que la formule de stabilisation des sociétés ne fonctionne pas. Plutôt parce qu'elle ne fonctionne plus. Le déclin économique ne permet plus de soutenir des classes moyennes vitales et les externalités environnementales ont commencé à se manifester même dans les observations anecdotiques de gens.

La crise écologique présente une série de problèmes superposés et interconnectés. Elle est en cela un vrai problème épineux. La crise redéfinit ce que veut dire la responsabilité du gestionnaire. L'impératif de se faire vert va de soi, non parce qu'il s'agit d'un objectif stratégique évident, mais plutôt parce qu'il est la forme que prend aujourd'hui le leadership (compris comme l'exercice récurrent d'une volonté de relever des défis). Le gestionnaire doit pour cela élever Dame Nature à un rang de partie prenante et faire en sorte de prioriser quelque chose qui n'est pas naturellement dans ses objectifs stratégiques. Ce faisant, le gestionnaire travaille à définir comment ces objectifs peuvent être intégrés aux siens et parvient alors à un équilibre éthique avec lequel il devra apprendre à vivre. Il est crucial d'aborder ces problèmes avec calme et réflexion, sans sombrer dans le découragement. C'est là la marque du leader.

[1] https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/tif_f/org6_f.htm

[2] Le problème de l'évasion fiscale est fortement lié à l'internationalisation des finances. Simplement dit, lorsqu'on ouvre les frontières au capital, cela peut aller pour tout le capital, l'honnête comme le malhonnête. Des mesures de contrôle de ces flux illicites sont parfois proposées, mais il semble qu'une part appréciable passe sans conséquence.

[3] Le rythme d'extinction de la faune est une mesure particulièrement triste de cette accélération.

[4] La présence de minéraux rares dans la région du Donbass n'a pas été manquée par les observateurs du conflit et semble motiver autant la Russie (qui les veut) que les États-Unis (qui visent à les rendre conditionnels de la poursuite de l'appui militaire pour la résistance à l'invasion).

PARTIE I

CHAPITRE 7 - L'INFORMATISATION DES ENTREPRISES

Introduction

Ce chapitre explore l'impact sur les organisations de la révolution des technologies de l'information. Le chapitre examine quelques-unes des nombreuses promesses que renferme cet important développement, mais aussi les menaces qui requièrent peut-être de meilleurs équilibres entre l'éthique et la loi. L'informatique fait partie de la vie des organisations depuis déjà plusieurs décennies. Ses applications dans la gestion furent évidentes dès les premiers moments, alors que la terminologie même de l'informatique en vint à emprunter du monde des organisations (celui de « programme » et de « fonction » par exemple). Simplement dit, l'ordinateur et l'organisation se ressemblent beaucoup. Ce chapitre est donc l'occasion d'explorer les nombreuses façons dont ils se ressemblent, et cela dans le but d'en venir à voir comment l'informatique présente de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour le gestionnaire. À la base, le gestionnaire serait nouvellement préoccupé, et dans une mesure toujours plus croissante, par la collecte et la saisie des données. La production d'information à partir de ces données a pour but d'appuyer la décision, mais elle passe par des étapes à chaque année plus complexe (présentant d'ailleurs un besoin toujours croissant en logiciels spécialisés). Or, si en effet la culture est un produit de la prise de décision, il faut admettre que l'informatisation des sociétés, par quoi on désigne la manière dont les organisations vont absorber et exister dans des systèmes aux couches informationnelles augmentées est aussi un phénomène culturel. L'informatisation des sociétés marquera invariablement les pratiques des personnes en organisation puisque les tâches quotidiennes vont être tournées toujours plus vers les données, mais aussi parce qu'à la longue ces pratiques transforment les pratiques et les croyances. Notamment, les tâches répétées autour des données font rapidement croire que la donnée est neutre, ce qui normalise des cultures où le lien entre donnée et réalité est perdu.

Informatisation

La gestion des entreprises a fait un saut important dans les années 1960 avec l'introduction des *mainframe computers* par IBM. Toujours en rare usage aujourd'hui, le mainframe (notamment par sa taille) était l'acquisition symbolique et effective d'une capacité d'action à informatisation augmentée. Les premières organisations à s'en doter furent donc les premières à se doter d'une capacité computationnelle aujourd'hui quasi universellement répandue. Bien sûr, rares étaient à cette époque les organisations qui pouvaient se

prévaloir d'un tel appui à leur prise de décision, mais la célèbre loi de Moore annoncée dans les années 1970 était de nature à inspirer la venue prochaine des capacités informatiques dans les organisations. En effet, à partir des années 1980, la matérialisation des technologies informatiques atteint le commun des gestionnaires. Le PC fait son entrée d'une manière à rapidement accélérer la production, mais aussi faciliter l'entreposage des données et documents. C'est alors que des tâches autrefois manuelles et reléguées à des particulières (en l'occurrence) comme la dactylographie, disparaissent, et les capacités de dactylographie furent alors intégrées aux compétences attendues (et souvent très implicites) des gestionnaires dans les organisations. La capacité d'interagir avec ce qui est non plus simplement technologie de l'information, mais aussi technologie de communication, explique toutefois certainement l'exigence de compétence avec des logiciels particuliers. D'où bien sûr l'obligation, dans le cadre d'un processus d'apprentissage, de maîtriser ces logiciels. La formation spécifique pour taper des rapports est aujourd'hui reléguée à des compétences implicites à la faveur de compétences spécialisée. Curieusement d'ailleurs, l'importance de maîtriser le clavier serait aujourd'hui remise en question par la prédiction automatisée. Même la place de la maîtrise du clavier est en évolution constante au sein des compétences technologiques attendues chez les gestionnaires.

Dès les années 1990, l'univers des gestionnaires a été encore une fois transformé, cette fois par l'émergence de l'Internet. L'informatique à ce point permettait l'existence au sein des organisations de réseaux informatiques restreints. Or, ces réseaux existaient selon des protocoles de communication qui leur étaient uniques et donc déjà difficilement interopérables. La connexion à ces réseaux exigeait des interfaces logiciels spécialisées ('interface propriétaire') ou être soumise à des requêtes adaptées à leurs exigences (ce à quoi s'est spécialisé une première génération de 'hackers'). L'idée de servir (par des 'serveur') sous format texte et médiatique des requêtes d'information provenant de n'importe où souffrait de plus des infrastructures limitées (mais tout de même accessibles, les réseaux téléphoniques ayant d'abord servi avant de laisser leur place aux câbles optiques). La standardisation des protocoles de requête autour du format HTTP a engendré un mouvement d'organisation autour de la gestion des espaces virtuels nouvellement ouverts. Quelques organismes de type tiers secteurs ont émergé pour se porter garant de l'organisation de cet espace, mais les années 90 ont vu émerger de nombreuses entreprises technologiques dédiées à soutenir l'expansion de ce nouveau domaine qui prend alors le nom de technologie de l'information et des communications (TIC). On peut penser à Oracle, ou Sun Microsystems (la seconde fut absorbée par le premier en 2010), mais aussi aux nombreuses entreprises qui ont émergé pour soutenir les applications des TIC (design web, transaction commerciale, etc.). Et bien sûr, les années 1990 sont la décennie de la popularisation d'un phénomène de communication aujourd'hui synonyme de la vie en organisation : le « courriel » (*email*). À vrai dire, le courriel précède la décennie des années 1990. Il émerge selon différents protocoles de communication d'abord développés dans les réseaux plus restreints d'organisations spécifiques. Précédés par les '*messages boards*', trois des protocoles développés indépendamment ont été retenus (SMTP, POP, et IMAP) pour l'extension universelle de l'accès au courriel. Pour le bien ou le pire, le courriel est aujourd'hui une composante indispensable de la vie du gestionnaire.

Au tournant du 21^e siècle, le Canada, par le biais de ses entreprises, s'est embarqué dans un ambitieux programme de développement des infrastructures nécessaires pour augmenter la circulation sans cesse

croissante des requêtes web. Cette expansion infrastructurelle est arrivée tout juste à temps pour accommoder l'émergence des médias sociaux comme nouvelle dimension de l'informatisation des sociétés. Le potentiel commercial des informations sur les utilisateurs repose sur le besoin de collecter ainsi que la disponibilité de ces infrastructures de transmission. Tout aussi nécessaires sont les centres de données pour héberger ces informations. C'est ainsi que le tournant du 21^e siècle fut aussi marqué par le dépassement des capacités décentralisées d'héberger les données. Les grands de l'informatique se dotent de leurs propres *data centers* mais il se développe aussi l'industrie du *cloud computing* pour toutes ces entreprises dont la technologie n'est pas le cœur de la proposition de valeur, mais qui désire tout de même prendre part à l'informatisation des sociétés. Ces entreprises trouvent tout aussi bien de nouveaux outils dans les médias sociaux, sous la forme de transactions avec les sociétés mères (*Facebook* a fait fortune par la vente de ces informations et la mise à l'accès de ses utilisateurs), mais aussi comme simple participant dans ces réseaux. De fait, la présence dans les médias sociaux est aujourd'hui une nécessité et toute organisation qui n'y a pas sa présence semble déjà moins sérieuse étant donné l'effort minimal (et le coût souvent gratuit) derrière son utilisation.

Les jalons dans l'histoire des TIC ont presque toujours été accompagnés de discours perturbateurs, évoquant la fin de certains modèles économiques traditionnels, comme si chaque nouveauté annonçait la révolution complète du marché. À chaque étape de ces évolutions, un discours souvent apocalyptique accompagnait ces innovations, marquant chaque nouvelle révolution technologique comme la « fin du monde » du marché tel qu'on le connaissait. Il est tout à fait vrai que l'innovation transforme la nature du commerce. Les nombreuses innovations de gestion des bases de données et des transactions commerciales que nécessite le commerce électronique ont très sérieusement affecté les opérations des marchés. L'introduction effrénée des nombreuses nouvelles applications logicielles et matériels ('Internet of things') se poursuit à ce jour, mais il est aussi vrai que le domaine des TIC a connu des standardisations importantes sur le plan des attentes de présentation et des services qui permettent de souscrire à ces attentes (pensons à Wix, qui place aujourd'hui la conceptualisation de site web élégant à la portée de toutes). Ainsi, comme c'est presque toujours le cas dans les technologies disruptives, les discours apocalyptiques seraient à mitiger. Il y a certainement transformations dans les fonctions et opérations des entreprises qui affectent l'emploi. Mais il y a aussi des moments de stabilisation et même parfois de démocratisation des contrôles (supervision algorithmique, accès aux capacités, gouvernance des données, etc.). Ces changements ont été perçus comme des ruptures majeures, mais en réalité, ils ont différemment affecté les organisations.

L'informatisation des sociétés, cette transmutation de la substance des organisations en quelque chose qui est partiellement sous format digital, invite à quelques points spécifiques pour l'observation. L'informatisation est quelque chose qui se place dans les pratiques des personnes associées à l'organisation, dans ce que les travaux web et l'utilisation des logiciels spécialisés sont une composante de leur quotidien. Il l'est bien sûr à divers degrés, mais du moment qu'il l'est, le gestionnaire est confronté aux choix qui entourent la sélection et les applications de ces outils informatiques. Par exemple, la sélection du logiciel Microsoft BI est peut être assez simple, mais la structuration des représentations des données n'est pas décidée à l'avance, y compris le choix d'IA à employer dans ce processus de sélection. La validation du contenu par le gestionnaire ne consiste plus de

simplement savoir si ce dernier s'impose ou non à une des étapes de la production d'information décisionnelle. Il est plutôt question pour le gestionnaire de règlementer le niveau d'autonomisation des tâches. D'une manière, il s'agit là de quelque chose dont le gestionnaire a toujours été responsable, c'est-à-dire que la tâche du gestionnaire serait toujours d'atteindre une automatisation des opérations au sein du groupe restreint qui forme l'organisation. À l'égard de toutes les étapes du processus de formulation des informations pertinentes à la prise de donnée, il est possible d'imaginer un moyen que le gestionnaire s'interpose dans le processus par rapport aux IA aujourd'hui hautement compétentes à bien des égards : dans la cueillette des données, dans l'analyse ou l'interprétation, enfin dans la formulation d'information et la prise de décision, chacune des étapes interpelle à sa façon le gestionnaire à s'imposer plus ou moins par rapport aux formes d'autonomisation. Et en cela, le gestionnaire ne fait que poursuivre son rôle historique défini déjà au 19^e siècle.

Pour le gestionnaire donc, il devient essentiel de comprendre ce qu'un ordinateur peut et ne peut pas accomplir. Cette connaissance de base est indispensable afin de gérer l'équilibre désiré. Plus fondamentalement, il est nécessaire pour lui ou elle de formuler l'équilibre désiré. On ne pourra par exemple pas savoir quelle est l'importance de sélectionner soi-même ses modèles d'analyse si on ne sait pas comment leur variété peut donner des résultats de nature différente (et non pas simplement différent, mais différemment rendu). La formation des intelligences doit devenir une aptitude de plus en plus partagée, si en effet les optimisations promises sont à s'avérer. Ces intelligences sont là pour assister le gestionnaire, mais leur présence même doit être un acte de choix, et si ce n'est pas seulement par celui-ci, il semble donc que le gestionnaire devra toujours, à la genèse des choses, prendre la décision d'organiser.

Données et prise de décision

Une donnée est une constante ou une variable produite par une observation. Les constantes sont fascinantes, mais leur présence semble limitée à la biosphère (la constante Pi, ou le nombre d'or en sont des exemples). Dans les organisations, et plus généralement dans le monde social, les données sont typiquement variables. Mais elles sont aussi très nombreuses, car leur observation peut porter sur une grande variété des phénomènes. La prise de données n'a pas toujours été populaire, les résistances aux recensements ne sont pas chose nouvelle, la prise de donnée a toutefois connu un regain de préoccupation avec l'expansion dans les organisations. Certains ont pu vouloir l'éviter, mais elle fait désormais partie intégrante de notre monde. Il est incontournable pour le gestionnaire de réfléchir aux types de données dont il dispose et d'identifier celles qui lui semblent les plus pertinentes. La pertinence tient généralement à la possibilité de tirer de la donnée une information pouvant appuyer la prise de décision, mais il est aussi nécessaire de pouvoir évaluer la pertinence relative d'une donnée, soit de déterminer entre deux informations laquelle est la plus nécessaire. Car il n'y a pas toujours la chance de tout faire. Les capacités d'analyse et même d'interprétation des données ont beaucoup bénéficié des TIC, mais certaines formes de cueillette n'ont pas amélioré depuis leur émergence et demeurent laborieuses. Tout gestionnaire soucieux des coûts saura que des études de clientèles qui nécessitent des entretiens directs

nécessitent l'emploi de personnes pour l'effectuer. Ainsi donc, il serait important de pouvoir argumenter son utilité avant de lancer un coûteux processus d'entretien direct.

Les transformations technologiques actuelles influencent la prise de décision, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Elles redéfinissent la manière dont les entreprises structurent leurs processus et leurs flux d'information. Simplement dit, les données, par un processus d'analyse (soumission à des récupérations aux choix structurées) et d'interprétation (lecture et contextualisation de la signification du résultat), donne lieu à des informations (évaluation ou composante décisionnelle). L'intersection de l'informatique et du commerce fait remarquer que la qualité d'une information repose sur le respect de l'intégrité de ce processus de transformation. Les données ne sont jamais que des observations de la réalité, mais alors leur mauvais traitement construira un pauvre portrait de la réalité. Lorsque des informations issues de données mal gérées sont introduites dans la décision, la performance de l'organisation peut en souffrir. Un aspect fondamental du rôle du gestionnaire à l'ère de l'informatique est donc les choix et la préparation des données pour l'analyse. Tout ce qui peut influencer ou limiter notre comportement, et en particulier affecter la prise de décision, peut être d'une manière ou d'une autre quantifié. Il est désormais assez évident ce que l'on peut accomplir avec l'informatique, mais encore fait-il que le gestionnaire en fasse un apprentissage. Cela comprend la nuance importe qui veut que tout ce qui peut être réduit à un état de donnée peut faire l'objet d'une analyse informatisée, mais ce n'est pas tout qui peut être réduit à l'état de données. Par exemple, on peut analyser les données de ventes ou les statistiques économiques. En utilisant des sources comme Statistique Canada, on peut examiner l'activité économique dans différents secteurs et sur une base géographique. Cela nous permettrait d'identifier les besoins économiques spécifiques dans différentes régions du Canada, et ainsi diriger nos efforts entrepreneuriaux vers les secteurs qui nécessitent davantage de développement. Mais ce n'est pas tout qui est pertinent pour comprendre le besoin entrepreneurial qui peut être quantifié. L'insertion communautaire de l'entrepreneur ne fera pas l'objet de donnée chez Statistique Canada, mais relèvera spécifiquement de ce gestionnaire.



Il existe une grande liberté d'accès à des ressources éducatives, notamment avec une immense quantité de livres disponibles dans les bibliothèques pour que le gestionnaire puisse s'instruire. Non seulement ces ressources sont-elles utiles pour nouveaux arrivants, mais comme il se trouve que l'informatique est un domaine à complexité quasi infinie, le besoin de référence persiste. Il y a des évolutions constantes (de nouvelles 'librairies' dans le langage informatique, par exemple) et donc même ce que le gestionnaire programmeur connaît déjà pourrait être rapidement oublié dans le marasme de tout ce qu'il y a à connaître. Pour le gestionnaire hors secteur, il n'est peut-être pas nécessaire d'apprendre à coder selon un langage particulier (ça ne fait jamais tort), mais une familiarité avec des fonctionnalités de logicielles avancées ou d'interfaces web sont de plus en plus appréciée. La disponibilité de ces outils d'autoformation ne doit pas minimiser ce que peut représenter une formation formelle dans les sciences de l'informatique, mais elles peuvent permettre à des

gestionnaires amateurs d'en arriver à une meilleure compréhension des possibilités, dilemmes et défis que pose l'informatisation des sociétés. Les outils de la formation sont partout, mais il faut tout de même être en mesure de comprendre le problème.



Il est important de se réjouir de ces avancées informatiques, mais cela met également en lumière la persistance des précautions analytiques à prendre et qui sont déjà bien connus en statistique. D'abord, dans toute interprétation, le gestionnaire doit se garder de ne pas transférer des résultats statistiques d'un groupe d'individus pour faire des généralisations sur des comportements individuels. Ce n'est pas parce qu'une personne appartient à un certain groupe que l'on peut affirmer qu'elle se comportera de manière prévisible, tel que supposer qu'un jeune homme est dangereux au volant simplement à cause de stéréotypes de conducteur liés à son groupe. Inversement, on ne peut pas non plus extrapoler le comportement d'un individu pour tirer des conclusions sur un groupe. Dire que tous les jeunes hommes conduisent mal parce qu'on en a vu un conduire mal est une grave erreur de méthodologie. Chaque individu et chaque groupe est unique et ne doit pas être jugé uniquement sur des stéréotypes.

Les éléments clés permettant de comprendre comment les organisations évoluent sous l'informatisation contestent les fondements de ce mouvement (développement d'un environnement organisationnel propice au changement), les choix dans la gestion des données et les options de quantification. Ces préoccupations exigent de faire réfléchir à l'impact de ces transformations sur la prise de décision en entreprise. Pour aborder l'informatisation dans le contexte des affaires, il est essentiel de comprendre que ce n'est pas simplement une question d'avoir un technicien des informations parmi les membres du personnel. Il s'agit plutôt d'une réflexion plus profonde sur la manière dont une entreprise peut quantifier et transformer toutes ses activités en informations exploitables. L'informatisation ne se limite pas à la gestion des données, mais inclut également l'exploration des aspects complexes associés, notamment la gestion de la vie privée et le respect des individus dans un environnement numérisé.

Le forage des données

Le forage de données, ou *data mining* en anglais, permet d'analyser de grandes quantités de données pour en extraire des informations utiles. Le forage des données consiste à mobiliser ces formules pour l'extraction d'information implicite, inédite et utile, à partir de l'analyse de grandes quantités de données diversifiées. Appliqué à la gestion, le but du forage des données est d'extraire des informations pertinentes à la résolution de défis administratifs, commerciaux et organisationnels. Le forage des données a des racines dans les mathématiques. Une part importante des modèles d'analyse trouvent leur ascendance dans une application à une base de données de formules de statistique. C'est le cas des modèles de régression ainsi que des modèles d'arbre de distribution. Certains modèles viennent d'ailleurs dans les mathématiques, notamment les modèles neuronaux. La modélisation a d'abord pour résultat de proposer des algorithmes, soit des séries de règlements illustratifs des observations possibles dans les tendances de variables entre les cas. La modélisation propose aussi de prévoir des résultats d'observation selon ces mêmes algorithmes, mais pour un nouvel échantillon dont une ou plusieurs valeurs sont manquantes, duquel il nous faut regrouper un nouveau cas, ou encore prévoir la conformité à des associations possibles. Par exemple, en proposant une valeur manquante, le *data mining* répond à des types de problèmes de tendances futures dans les choix des acteurs.

Trois familles de modèles se sont avérées particulièrement utiles pour la résolution des problèmes décisionnels. Chacun parvient à dire quelque chose au sujet d'un nouveau cas qui se présente pour ajout dans la base de données. On retrouve d'abord les modèles supervisés, ceux qui visent à produire une variable manquante (selon l'exemple du paragraphe précédent). Parmi ceux-ci figure la grande variété des adaptations de la statistique. Les modèles supervisés sont utiles pour effectuer des prédictions d'un choix parmi d'autres options possibles que ferait un cas nouvellement ajouté à la base de données. Notamment, le choix d'acheter ou d'autrement prendre part à l'offre de l'organisation. Selon les caractéristiques des acheteurs passés, un modèle supervisé est en mesure de prédire si une nouvelle personne, étant donné ses caractéristiques, deviendra elle aussi un acheteur. Les modèles d'association identifient des relations dans les composantes d'un cas. Hormis que les modèles d'association fonctionnent typiquement à partir de donnée booléenne (une option 0 ou 1), la nuance d'avec les modèles supervisés est que ces relations ne sont pas nécessairement dans un sens de causalité, simplement de présence parallèle. Ces modèles peuvent servir à comprendre quelle sont les associations entre la présence commune d'item, par exemple un étalage de magasin. Si l'étalage dans une épicerie ne semble pas regrouper des aliments d'un même type, il faudrait soupçonner qu'il regroupe des aliments dont la présence commune est retrouvée dans les reçus des clients. Enfin, les modèles de segmentation (regroupement), vont chercher à classer les cas au sein de groupes aux caractéristiques communes. Usant de données quantitatives (ou converties ainsi), ces modèles tentent de produire des partages entre les cas d'une base donnée. L'étanchéité des groupes est une mesure à observer pour la validation du modèle et le nombre de groupe peut lui aussi faire l'objet d'une manipulation (le gestionnaire peut 'forcer' ses cas au sein de 3, 4 ou X groupes) ou d'une détermination par l'application du modèle. La segmentation ayant été effectuée, il est alors possible de placer un nouveau client (nouveau cas) dans une catégorie qui aura été construite à partir

d'observation des caractéristiques de clients antérieurs. Les applications sont pertinentes au marketing comme elles peuvent l'être pour la gestion des ressources humaines. Chacune des familles de modèle est à déployer selon la nature du problème que rencontre le gestionnaire, mais à lui bien sûr de la reconnaître.

Catégories	Approches et modèles	Applications	Adaptations algorithmiques
Supervision (Classification)	Régression, arbre décisionnel, Réseaux de neurones, SVM	• Susceptibilité à devenir client • Identification des attentes et intérêts des clients	Règlements logiques ou algébriques permettant de séparer les exemples en plusieurs classes connues, selon les valeurs des champs, ou selon leur corrélation.
Segmentation (clustering)	Moyenne-K, (k-means), mixtures de gaussiennes (EM)	• Segmentation des marchés en groupes de clients aux caractéristiques similaires.	Regroupement des exemples (cas) selon leurs caractéristiques communes
Association	Panier d'achat, RBM, Séquence Apriori, OneR, ZeroR, Eclat, FP-growth	• Suggestion des achats • Prédiction temporelle des ventes • Détection de la fraude	Ensembles d'items dont les caractéristiques sont parallèles ou récurrentes sur le plan temporel

L'utilisation de ces modèles doit donc permettre d'analyser des données et de prendre des décisions plus éclairées. L'apprentissage automatique repose sur l'identification de régularités dans les données pour prendre des décisions. Ce principe s'applique à de nombreux autres domaines : dans le commerce, il peut servir à recommander des produits aux consommateurs en fonction de leurs habitudes d'achat ; en médecine, il peut aider à détecter des maladies à partir d'images médicales ; dans l'industrie, il peut optimiser la maintenance des machines en prévoyant les pannes avant qu'elles ne surviennent. Par exemple, si le gestionnaire cherche à améliorer les performances de vente de son entreprise, mais qu'il ne sait pas précisément quel sera le chiffre d'affaires de la semaine prochaine, un algorithme d'apprentissage automatique peut analyser les données passées (ventes précédentes, tendances du marché, saisonnalité, etc.) et fournir une prévision des ventes futures. Prenons le cas d'un organisme prêteur qui souhaite évaluer la capacité d'un individu à rembourser un prêt. En analysant des facteurs tels que le niveau d'éducation, le salaire, l'historique de crédit, le statut de propriétaire ou locataire et d'autres éléments socio-économiques, un algorithme peut établir un score de risque. Ce score soutient ensuite l'institution financière dans sa décision d'accorder le prêt ou non (le degré d'influence permise du modèle est précisément cette dimension d'automatisation que le gestionnaire doit préciser). L'objectif ici est donc d'établir des règles sous forme d'algorithmes permettant de prédire une valeur manquante et donc l'utilisation d'un modèle supervisé est avisée. À partir de ces règles, les gestionnaires tenteront d'extraire des informations. La production des modèles, comme la production des données avant elle, est soucieuse

d'intégrer dans sa démarche autant de données que possible. Plus les bases de données utilisées pour l'entraînement sont vastes et diversifiées, plus les modèles deviennent précis et nuancés. Règle générale, pour obtenir un modèle fiable, il faut au moins 10 000 cas pour l'entraînement du modèle, avec le tiers servant à la validation. Avec un volume de données insuffisant, le modèle risque d'être biaisé ou de manquer de précision. Une base de données restreinte limite la capacité du modèle à produire des prédictions robustes et représentatives.

Comme champ de recherche, la modélisation vise à comprendre comment les choix dans la formation des modèles peut être elle-même sujette à des projections. L'enchaînement dans la formation des algorithmes a été théorisé il y a plusieurs décennies, mais ce n'est que récemment que le soutien informatique a pu être rassemblé. Ainsi, ce que l'on nomme l'intelligence artificielle peut être conceptualisé comme un algorithme dont l'exécution première crée la possibilité d'une autocontinuité dans la capture et le raffinement des bases de données au soutien de sa modélisation. L'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle sont donc des concepts reliés, mais distincts. L'apprentissage automatique désigne le processus de modélisation de données de manière à procurer des projections de rendements futurs. L'intelligence artificielle consiste à enchaîner ces processus de modélisation dans une suite pouvant alors rendre compte d'un processus de génération des circonstances de questionnement. Simplement dit, l'apprentissage automatique est mené par le modèle, mais l'intelligence artificielle est la possibilité d'automatiser la sélection dans la modélisation, y compris les variables et cas qui seront utilisés pour la constituer. La modélisation est une étape du processus de transformation des données en informations, l'informatisation est la prise en main du processus, c'est-à-dire la capacité de mener un processus de questionnement avec une intervention limitée de la part du gestionnaire.

Il va de même que les organisations d'aujourd'hui peuvent aussi prendre avantage de l'intelligence artificielle, certaine de manière plus agressive ou avancée que d'autres. Cela ne signifie pas que tout est utile ou nécessaire pour chaque entreprise, mais les gestionnaires contemporains sont actuellement en train de découvrir précisément ce que l'intelligence artificielle peut accomplir pour eux. Il est intéressant de constater comment ces technologies sont intégrées de manière créative dans divers domaines. Par exemple, on peut imaginer un avenir où les postes de travail seront assistés par des intelligences artificielles capables d'analyser précisément et de manière autonome, ajustant automatiquement les opérations commerciales, mais sous la supervision d'un gestionnaire qui verra à la conformité des principes éthiques et légaux en vigueur. Cela reflète les conditions actuelles des technologies dans le monde des affaires. Encore et toujours, le gestionnaire doit définir ce que ces technologies signifient et comment les exploiter au mieux. La question aux lèvres de tous les gestionnaires est actuellement : est-ce que les intelligences artificielles peuvent redéfinir l'avenir de votre entreprise ?

Culture informationnelle

L'informatisation est l'une des plus grandes transformations culturelles de l'histoire de l'humanité. Elle a fondamentalement altéré la nature des rapports qui unissent la multitude, pour le bien ou pour le pire.

En ce qui concerne les organisations, l'introduction de cette grande variété des nouvelles tâches, logiciels et bases de données a transformé le travail au quotidien. Le gestionnaire feuillette de moins en moins de documents en papier pour finalement, aujourd'hui, préférer d'encadrer ses activités par des logiciels. Il en va de même pour les employés, qui seront eux aussi encadrés (par les gestionnaires) dans leurs traitements des informations. Ces transformations plutôt anodines n'ont pas toujours de quoi à trop sévèrement altérer l'équilibre de l'éthique d'une organisation. Mais toute l'informatisation n'est pas aussi neutre. Dans la poursuite de l'informatisation, la capture de données interdites ou même la poursuite de questions non éthiques à partir de données autrement neutres introduisent dans la gestion de l'informatisation des dimensions d'éthique qui interpellent le gestionnaire. Le choix de capturer ou non des informations sensibles, ou le refus d'une question trop invasive représente des types d'incidents qui correspondent à ce genre de problème, qui n'est peut-être pas aussi nouveau qu'on voudrait le penser. L'informatisation encourage la capture des observations au sein de l'organisation elle-même ainsi qu'en dehors, et des deux côtés est-il possible de repérer des décisions sur l'utilisation des données qui soient problématiques.

Les problèmes éthiques dans la décision informatisée sont largement orientés par les prises et l'utilisation de l'information. Par exemple, partout aujourd'hui des caméras capturent nos moindres gestes, mais en fin de compte c'est l'utilisation de cette information qui peut être problématique. Elle peut être traitée avec des normes d'anonymat selon le précepte de ne pas enfreindre la dignité de la personne. Mais elle peut tout aussi bien servir pour y enfreindre. Par exemple, les gouvernements cherchent à obtenir des informations bancaires pour des raisons variées. Aux États-Unis, ainsi que dans d'autres nations comme la Chine et la France, des demandes sont livrées aux grandes banques pour accéder à ces données financières. Cette pratique soulève des questions sur l'utilisation de ces données, qui peut aller du contrôle de la fraude (une activité légitime) au contrôle des personnes (une activité dont la légitimité est en question dans le monde démocratique). Tout tourne donc ici autour de l'utilisation des données, ce qui comprend leur traitement pour la réalisation de métadonnées. Il y a des utilisations des données qui sont correctes et acceptables sur le plan de l'éthique (ou de la loi), et d'autres qui ne le sont pas. Par exemple, est-il éthique qu'une personne conduisant une voiture rouge paie des primes d'assurance plus élevées parce qu'une pluralité des accidents de la route implique des voitures rouges? Est-ce qu'on peut imposer à tous les jeunes hommes qu'ils paient des assurances plus élevées parce que les modèles indiquent que ce groupe est plus de risques? Ces questions soulignent la nécessité d'examiner la manière dont les données sont utilisées, dans ce cas dans le domaine de l'assurance. La gouvernance des normes institutionnelles liées aux TIC peut sembler complexe, mais elle n'est pas impossible. Et comme elle soulève des questions importantes sur la vie privée, il semble crucial de questionner quels sont les normes applicables aux informations recueillies à notre égard. Le gestionnaire retrouve ici une dimension où faire preuve d'éthique, car c'est souvent à lui de voir à l'application des normes. Il doit en cela compléter ce qui est quand même une responsabilité de voir à la collecte et l'utilisation éthiques des données.

S'il ne parvient pas à exercer un jugement éthique concernant les informations fournies par les modèles algorithmiques, le gestionnaire risque précisément de rencontrer ces problèmes anciens de statistique où l'individu est jugé selon le groupe auquel il appartient. Et ces débats éthiques ne sont pas tous faciles à résoudre.

Par exemple, si les données montrent que les clients qui achètent de la bière achètent également des cacahuètes, comment utiliser cette information ? Le gestionnaire doit-il placer ces deux produits côte à côte dans le magasin pour encourager les ventes, ou les éloigner l'un de l'autre pour influencer différemment le comportement des clients ? Est-il même éthique de promouvoir la vente de l'alcool, étant donné l'émergence d'un soupçon de propriété cancérogène ? Ce type de décision nécessite une réflexion éthique sur la manière dont les données sont employées pour élaborer des stratégies commerciales.

L'informatisation dans les espaces de travail risque de fortifier des relations de pouvoir entre les divers acteurs de l'entreprise. Tous les humains ont en commun d'avoir à utiliser les toilettes à un moment donné. Cela fait partie de notre quotidien, tout comme notre présence dans un espace de travail. Lorsque le gestionnaire commence à considérer ces pauses comme une atteinte à la productivité, il évolue vers une culture dont l'informatisation fera en sorte d'exacerber les relations de pouvoir dans les lieux de travail. En recueillant des données à ce sujet, il est possible de créer une base de données qui pourraient être utilisées à mauvais escient. Comme nous l'avons observé au module 3, la prise de décision est étroitement liée à la culture des organisations. Avec l'informatisation viennent des transformations culturelles importantes puisqu'elle altère la prise de décision, ou du moins propose la possibilité de le faire. Il peut suivre ce qui peut être des pratiques et croyances arbitraires et peu réfléchies, menant à des décisions injustes et répressives. Il est aussi important de considérer ce que l'on risque de perdre dans ces transformations, notamment une partie de sa mémoire organisationnelle.

Conclusion

À l'ère actuelle, le gestionnaire en herbe ne doit plus voir sa formation comme une simple suite d'évaluation, mais plutôt comme une opportunité de stimuler son cerveau dans un monde où il est désormais en concurrence avec les intelligences artificielles. Le gestionnaire sera toujours nécessaire, mais la continuité de son utilité repose dans sa capacité à naviguer des choix informationnels (des choix au sujet des informations) de manière à rendre évident ce qui peut être automatisé et ce qui ne devrait pas l'être. Ces choix doivent bien sûr découler d'une prise de conscience évidente au sujet de la dimension d'éthique. Une tâche peut-elle être laissée à l'automatisation, où y a-t-il un trop grand risque de déroute non éthique de sorte que le gestionnaire doit assurer une supervision plus directe. Il est donc important d'apprendre non seulement l'aspect technique, mais aussi comment reconnaître les questions éthiques qui entourent l'utilisation des données. L'intelligence artificielle évoque des craintes légitimes pour le marché du travail. Ces perspectives sont largement inspirées de la dimension apprenante des TIC contemporaines. L'idée d'amélioration chez ces intelligences soulève la crainte d'être déplacé chez la gestion. Mais finalement, elle ne fait que remettre en question quelles sont les choses dont le gestionnaire doit s'occuper plus directement et qu'est-ce qu'il délègue. Le gestionnaire doit continuer à réfléchir sur la manière dont elle intégrera les TIC dans ses pratiques, les changements qu'elle

apportera, et particulièrement la façon dont elle modifiera nos processus décisionnels. Et en cela, sa tâche n'est pas aussi nouvelle qu'on le penserait.

L'informatique est un monde complexe et trop peu d'espace a été laissé ici pour souligner l'importance de la formation. Ce que nous observons aujourd'hui pourrait être qualifié de démocratisation de l'intelligence artificielle. Il est désormais relativement accessible pour beaucoup de personnes d'utiliser des intelligences artificielles basées sur de vastes modèles de langage dont les accès ne sont pas gratuits, mais aussi assez abordables. Le gestionnaire peut raisonnablement apprendre des bases en programmation et créer ses propres intelligences artificielles, bien qu'il y ait une courbe d'apprentissage importante portant sur les logiciels spécialisés. Il est de plus en plus important que les TIC soient au cœur de nos débats publics. Une distance entre la classe des législateurs et l'informatique n'est pas désirable, compte tenu de la complexité de l'informatique et les connaissances essentielles qu'il faut pour se prononcer sur le besoin des lois, par rapport à la liberté de l'éthique. En effet, combien de nos législateurs ont une formation en informatique?

PARTIE I

CHAPITRE 8 - PARTENARIAT ET LOBBYING

Introduction

Ce chapitre porte d'abord sur les partenariats d'affaires. Les partenariats public-privé sont mis en examen. En second lieu, il porte sur un très particulier type de partenariat d'affaires, le lobby. Le partenariat consiste à élever une partie prenante comme partenaire par la signature d'une entente formelle et où il y a partage de pouvoir de décision. Le partenariat se distingue ainsi d'une simple relation de parties prenantes, mais aussi des simples contrats d'affaires. Un fournisseur est un « partenaire » dans ce qu'il participe à la réalisation du produit d'une entreprise. Mais il ne l'est pas dans ce qu'il partage un pouvoir décisionnel, chacune des organisations demeurant indépendante de l'autre sur ce point. Du moment qu'il y a partage de l'autorité décisionnelle, de nouveaux comportements émergent en réponse à l'imposition de nouvelles contraintes dans les affaires. Le chapitre examine la variété des moyens par lesquels les partenaires s'allient et travaillent ensemble à l'exécution de leur entente de partenariat. Comment les partenariats sont complexes sur le plan des ententes, le type de relations qui existe entre les partenaires peut-être de toute sorte. Il y a bien sûr des partenaires entre organisations du secteur privé, soit les entreprises et les sociétés de capitaux. Le partenariat entre organisations du secteur public existe aussi, notamment entre les niveaux de gouvernement ou les juridictions. Le secteur tiers est dans bien des cas disposés à une logique de partie prenante et donc les partenariats formels ne semblent que l'extension de leur nature. Les partenariats intersectoriels proposent toutefois un point d'intérêt, puisque la diversité des organisations qu'on retrouve de part et d'autre soulève la possibilité d'une complémentarité de forces et de faiblesse. L'entente promet la possibilité de structurer cet équilibre, mais encore fait-il avoir la bonne entente. De cette perspective, il peut sembler curieux de percevoir le lobby comme un partenariat. Le lobby regroupe des organisations distinctes, et parfois même autrement en concurrence, dans la poursuite d'un intérêt qui leur est collectif. Il vise prioritairement les décideurs, mais il est important de noter que cela comprend aussi la multitude, comme électeur alors visé par des activités de publicité. Ce monde de partenariat et de lobbying est une couche importante des formes de relations organisationnelles qui constituent les systèmes organisationnels, ces convergences industrielles qui forment le tissu social de la multitude. L'entente est une structure plus permanente, notamment parce qu'elle bénéficie de la protection de la loi (en cas de non-respect), et se distingue alors des nombreuses relations plus éphémères qui marquent le monde des gestionnaires.

Le Partenariat

Les partenariats sont essentiels dans le monde des affaires et ont toujours été présents. Peu d'entreprises parviennent à l'autonomie complète. Elles ont toutes besoin de fournisseurs, de distributeurs, de fabricants, de sources de main-d'œuvre et de financements. Lorsqu'une entreprise commence à se développer, il ne lui est pas nécessaire de tout recréer de zéro. Trouver des partenaires pour des fonctions encore peu développées peut assurer un développement accéléré et permettre la concentrer dans le cœur de sa proposition de valeur. Bien sûr, les partenariats sont également courants dans les grandes entreprises. Un partenariat se compose de parties prenantes qui ont choisi ensemble de formaliser leur relation avec une entente légale (et donc sujette, au besoin, à une interprétation par un tribunal). Former un partenariat élève une partie prenante par l'élaboration d'un partage effectif des ressources, objectifs, savoir, bref d'un choix de ces nombreuses composantes qui peuvent marquer les organisations contemporaines. La signature d'une entente de partenariat établit une relation privilégiée. L'entente de partenariat se distingue du simple contrat par la provision, sous quelque forme, d'un partage d'une autorité décisionnelle. Même si l'entente ne stipule que le transfert de fonds vers l'autre des parties (tel un partenariat entre une entreprise et une organisation volontaire), il y a dans ce transfert une cessation des contrôles du premier partenaire sur ces fonds transférés et le partenaire en réception devient donc le décideur principal d'une part des sommes qui auraient autrement été utilisées par l'entreprise qui les a gagnés. Dans de nombreux partenariats, ce partage du contrôle est très spécifiquement établi. La création d'unité décisionnelle partagée marque ainsi les partenariats dont le but est segmenté d'avec les autres activités des partenaires. Un partenariat autour d'un projet à durée limitée se verra délégué des membres des partenaires respectifs, celui ayant une permanence (tel un partenariat indéterminé pour un approvisionnement) pourrait en venir à occuper une part appréciable des travaux des partenaires respectifs, et donc ne mobiliser que quelques-uns des membres des organisations respectives.

Les partenariats ont des avantages nombreux : assurer un accès aux ressources autrement instable, multiplier les bénéfices, s'assurer de nouvelles capacités. Les partenariats placent l'organisation dans un cadre d'obligations qui peuvent être bénéfiques en réduisant l'incertitude et en stabilisant l'environnement d'affaires. Mais ils imposent aussi des limites. Si ce ne sont pas des concessions, il y a aussi les engagements envers des actions et travaux que nous n'aurions pas autrement entrepris. Les partenariats assument différentes formes. Généralement, un partenariat est de nature à compléter les besoins des partenaires respectifs. Une entreprise se fera partenaire avec un fournisseur s'assurant ainsi une première place (et peut-être même une place exclusive) dans les considérations de son partenaire. Le gestionnaire pourra alors être rassuré d'un accès aux matériaux dont il a besoin. Un partenaire peut aussi rassembler des entreprises qui autrement seraient des concurrents. C'est notamment le cas des lobbys, un genre de partenariat dont il est question plus loin dans ce chapitre. Pour ces partenariats entre concurrents, il peut être question de se partager des territoires, des clientèles ou même simplement de se partager des tâches communes. Enfin, il y a aussi ces partenariats dont les deux partenaires semblent avoir très peu en commun et dont les activités, en soi ne concordent pas. On pense ici à un partenariat entre une organisation de bienfaisance et une entreprise opérant dans un tout autre secteur (celui

du transport, par exemple). Ces partenariats fortuits semblent surtout guidés par des contributions morales et financières que peuvent se faire l'un et l'autre des partenaires. Dans tous les cas, le partenariat est un choix que prendront les organisations concernées et qui découlera d'une opportunité, mais aussi de l'analyse des avantages et désavantages. Les partenariats sont établis pour diverses raisons, notamment pour assurer la stabilité au sein des affaires, mais en fin de compte les partenaires choisissent de collaborer parce qu'ils jugent, pour quelque raison, qu'ils en ont plus à perdre qu'à gagner en restant hors du partenariat. Ce que cela veut dire, soit de juger « qu'on en a plus à gagner qu'à perdre », est en effet à contextualiser dans le cadre des préoccupations pour l'entreprise.

Ainsi, les partenariats peuvent exister dans toute la variété que peuvent adopter les parties prenantes d'une organisation, pourvu bien sûr qu'il s'agisse d'une organisation capable de signer au nom de ses membres directeurs. Il est possible de tisser des associations avec ses fournisseurs, comme cela est possible avec des associations civiles, le gouvernement ou même un syndicat (notamment si l'on est soi-même un syndicat). Par exemple, un partenariat pour l'approvisionnement en batteries pour la fabrication d'électronique est à l'avantage d'entreprise qui en a besoin, mais dont le capital n'est pas suffisamment investi dans ce marché spécifique (des batteries). Il est important aussi, de voir l'ensemble des avantages que peut conférer un partenariat. Bien que les batteries soient au cœur d'un accord, l'échange des apprentissages doit nécessairement avoir lieu entre les personnes désignées comme point de contact. Il est possible d'imaginer des partenariats avec une variété des parties prenantes de l'entreprise, mais pas toutes. Les syndicats s'intéressent au bien-être des employés, tandis que pour l'entreprise, l'objectif principal reste le profit et la satisfaction des actionnaires. Est-il possible de forger un partenariat avec ses clients, une autre partie prenante de l'entreprise? Une assurance de qualité est certes de nature à engager des frais additionnel, mais difficile de déterminer qui devrait signer au nom de la multitude (un politicien s'en chargerait, et il existe quelques instances de tels 'pactes avec le peuple', mais la question du pouvoir décisionnel partagé demeure non-répondue). Nous sommes le client de son fournisseur, et sur cette base plus restreinte il y a certes la possibilité de forger un lien de partenariat plus sérieux. Quant aux médias, les partenariats sont toujours difficiles à imaginer, mais ils ne sont pas impossibles. Il existe des partenariats entre les organisations médiatiques elles-mêmes, l'Associated Press étant essentiellement un partenariat constitué de médias autrement indépendants. Mais étant donné le rôle des médias à l'égard des débats publics, qui consiste à l'alimenter en nouvelles dignes d'être discutées, les partenariats entre organisations médiatiques et d'autres formes d'entreprise (ou même le gouvernement), ne correspondent pas très bien à l'idée qu'on se fait de leur rôle en société démocratique. Ainsi, même si toutes les formes de partenariats sont envisageables, certaines ne semblent pas inspirer le même degré de fonctionnalité et cohérence.

Le partage des autorités est surtout évident dans le cadre de la création d'unité décisionnelle. Chacun des points de préoccupation peut être la source d'une préoccupation et une unité décisionnelle sera efficace si elle parvient à bien le contenir dans le cadre de l'exécution de l'entente. La négociation d'une entente de partenariat soulève des questions importantes touchant à des vérifications qui ont pour but de s'assurer une transparence des partenaires à l'égard des autres. Le but des activités de divulgation que renferme une négociation est de s'assurer que le partenariat renforce bien la stabilité des parties respectives ainsi que les

liens qui les unit, et non pas l'inverse. Le partenariat est souvent très significatif sur le plan des engagements financiers et ainsi ne doit pas être signé sans bonne cause, mais aussi sans vérifications approfondies de ses partenaires d'affaires. Lorsqu'on élabore des ententes de partenariat, il est crucial de consulter des avocats, car ils sont spécialisés dans la préparation de ces documents. Les nombreux malentendus dans les siècles depuis qu'a pris forme le commerce moderne ont produit de nombreux apprentissages concernant les clauses avec lesquels il faut se protéger. Les litiges du passé ne laissent pas seulement leur trace dans la loi, mais aussi dans le comportement des organisations, qui voudront alors assurer que leurs partenaires ne puissent se saisir de la loi contre eux. Le manque de clarté a été à la racine de ces innombrables litiges et ont légué auprès des avocats la responsabilité d'aviser leur client de leurs responsabilités, notamment à celles toujours présentes dans le cadre d'une délégation de responsabilités à une unité décisionnelle. Il est de plus impératif d'inclure des dispositions pour des situations imprévues.

Le partenariat ressemble au mariage à bien des égards. Il engendre une négociation qui peut être quotidienne et nécessite d'avoir à s'adapter aux différences de l'autre. Même si l'amour est présent, il est essentiel d'apprendre à vivre ensemble faute de quoi l'attachement peut rapidement s'évaporer. Le partenariat, même s'il est encadré sur le plan légal renferme aussi une dimension de relations humaines. Ce ne sont pas deux organisations qui se parlent, ce sont aussi des gens et très souvent ce seront les mêmes gens qui peuvent en venir à se voir aussi souvent que se voient des collègues d'une même organisation. Pour le bien de l'entente, mais aussi pour le bon vivre ensemble, il est essentiel que les personnes concernées en viennent à se connaître et apprennent à travailler avec les autres. Bien conçu, le partenariat saura enrichir la vie des partenaires, tout comme c'est le cas d'un mariage solidement fondé. Mais mal conçus, les partenariats vont alourdir la performance et contribuer à un déclin de la productivité. Lorsque c'est le cas, ou lorsque tout simplement la friction a atteint un point de non-retour, les parties ont la responsabilité de mettre un terme au partenariat. Le gestionnaire peut tenter pendant un certain temps d'éliminer les causes de ces frictions, cherchant toujours à voir s'il n'y a pas moyen de revenir vers les dispositions initiales. Mais pour de nombreuses raisons, il peut être nécessaire de mettre fin au partenariat. Cette décision n'est jamais prise à la légère, puisqu'elle engendre des mesures et des coûts qui peuvent être sévères. Mais toujours dans cette optique de l'avantage comparatif entre le partenariat et le non-partenariat, le partenariat doit prendre fin lorsque le gestionnaire juge que les conséquences négatives de sa poursuite dépassent les conséquences négatives de sa rupture.

Partenariat public-privé (PPP)

Les partenariats intersectoriels sont une chose courante. Certains partenariats impliquent des organisations d'un même secteur qui font du lobbying pour influencer les réglementations gouvernementales. Le tiers secteur et le secteur privé renferment des offres respectives dans la possibilité de partenariat qui les a longtemps réunies. Les entreprises soucieuses d'augmenter leur visibilité sociale peuvent faire des dons philanthropiques auprès d'organismes de bienfaisance. Dès l'aube de l'ère industrielle, les grands patrons d'entreprises reprirent de

la noblesse en déclin la pratique du patronage déjà très ancienne. Le gouvernement n'est pas non plus étranger à cette idée d'un soutien du secteur privé et tiers. Mais l'idée d'un partage décisionnel formel entre l'État et une entreprise, et la structuration de partenariat formel entre eux n'est pas elle très ancienne dans l'histoire des organisations. Les partenariats public-privé (PPP) sont un exemple d'un partenariat intersectoriel où le gouvernement et les entreprises privées se complètent dans la fourniture des capitaux, expertises et autorités nécessaires à la réalisation de projet d'envergure. Les PPP sont typiquement (mais pas uniquement) utilisés pour financer des projets d'infrastructures. Un exemple rare exemple qui ne l'est pas est le service de test de conduite en Ontario, géré comme un PPP. Les PPP sont un outil d'approvisionnement efficace pour le secteur public, en intégrant divers facteurs de production nécessaires à la fourniture de services. Ils sont généralement conçus pour des engagements à long terme, souvent de 25 ans et plus. Ceci permet notamment d'étaler le partage des responsabilités financières sur ce long terme par l'introduction de mesure de rentabilisation à petite échelle. Par exemple, une entreprise peut exploiter des espaces commerciaux ou autrement louer ce qu'elle contrôle. Une fois l'entente échue, l'État récupérera le contrôle des installations. Bien que 25 ans puissent sembler longs pour une personne biologique, les organisations n'ont pas elle de durée de vie ancrée dans un corps biologique. L'État bien sûr est une organisation ancienne.

Le PPP est un outil d'approvisionnement gouvernemental qui a ses origines dans la fiscalité déficitaire des finances publiques des années 1980. Ils sont le produit de la volonté de maximiser des fonds d'infrastructures publiques à l'époque de plus en plus limitée. Le premier PPP au Canada a été pour la construction de l'aéroport Pearson de Toronto, en 1988, mais la première vague des PPP au Canada a beaucoup touché les provinces maritimes du Canada. La Nouvelle-Écosse a généralisé le PPP pour la construction d'écoles, le Nouveau-Brunswick pour la construction d'autoroute et bien sûr, quoiqu'il se soit agi d'un projet fédéral, le Pont de la Confédération qui relie l'Île-du-Prince-Édouard au reste du pays fut lui aussi un projet PPP de construction. (Notons d'ailleurs qu'au moment de la signature de l'entente pour le Pont, en 1993, le gouvernement fédéral se trouvait lui aussi dans une crise fiscale). Pour la construction des écoles, les accords consistaient à ce que ces entreprises assument les frais de construction, devenant ainsi propriétaires pendant 30 ans, tandis que le gouvernement paierait un loyer. Enfin, en ce qui concerne les autoroutes, le flux des fonds devient souvent très évident dans les ponts à péage que doit payer l'utilisateur (de l'autoroute 407, par exemple). Ce dernier exemple de l'autoroute 407, date plutôt de la seconde vague des PPP, qui commence avec le tournant du 21^e siècle. Les autoroutes néobrunswickoises n'ont pas de péage, et donc l'arrangement est différent (essentiellement un prêt à long terme, dont le gouvernement se fait le garant). Les péages reflètent une approche au PPP qui vise à rendre la multitude partenaire du financement de l'infrastructure, c'est-à-dire que l'utilisateur du service (ici, l'autoroute) participe au remboursement des frais de sa construction en proportion de son utilisation.

Dans la seconde génération de ces partenariats, les autorités publiques ont développé la pratique d'inclure des incitations à maintenir les infrastructures en bon état. C'est donc dire qu'il y a eu nécessité de cet apprentissage, donc que certaines ententes ont été défectueuses sur ce point. Un PPP permet aux secteurs public et privé de collaborer sur des projets en fonction de leurs forces respectives. Mais il représente aussi la possibilité de déchaîner le pire des deux mondes, l'incompétence et l'avarice. Les pires instincts peuvent

prendre racine dans les unités décisionnelles et le mélange des cultures peut causer des chocs si les uns ou les autres perdent leurs racines. Il existe aussi pour eux les défis plus généraux des partenariats. Les projets de partenariat échouent, il existe de nombreux risques, et donc même s'il s'agit de partenariat avec un partenaire public, les résultats optimaux ne sont pas assurés. Pire, le financement continu de projet douteux peut entraîner la formation d'une instance de Corporate Welfare, avec tous les désavantages que cela possède pour chacun. Le partenariat doit également respecter des procédures éthiques. Il renferme la possibilité de grièvement blesser son partenaire par une trahison ou autre comportement propre à réintroduire les turbulences dans l'environnement organisationnel qu'il est précisément conçu pour limiter.

Le lobbying

Le lobbying désigne une série d'activités menées par des personnes (les lobbyistes) dans le but de convaincre des décideurs (politiques ou administratifs) d'adopter une prise de position à l'intérêt de ses clients. Le terme lui-même renverrait à celui d'un lobby d'hôtel (le rez-de-chaussée) et remonterait au moins aux années 1930, alors que les premiers lobbyistes tentaient d'attraper des décideurs au sortir de l'escalier, du restaurant ou de leurs chambres. Le lobbying aujourd'hui est bien plus que ces petits guets-apens des premières heures, mais en un sens il consiste toujours à attraper l'attention d'un décideur dans le but de faire entendre sa cause. Les hôtels ne sont plus les endroits privilégiés de l'exercice des lobbyistes, mais alors ces derniers constituent désormais un domaine d'activité commerciale bien établi et fort lucratif. Le lobbyiste qui a fait ses preuves dans la réalisation des objectifs législatifs et administratifs de ses clients est un point d'accès qui se vend fort cher. Il existe des lobbys pour une grande variété de causes. Certains sont officiellement institutionnalisés et travaillent autour d'un secteur particulier : c'est le cas de L'Association canadienne des producteurs pétroliers, qui ne perd pas son temps à défendre les intérêts des firmes d'aquaculture. Or, il existe aussi des cabinets de lobby, qui ne poursuivent pas un intérêt sectoriel spécifique (ils peuvent avoir des spécialisations), mais qui vendent plus généralement leurs services à ceux qui veulent orienter les politiques publiques. Certes les membres plus petits d'un lobby industriel ne bénéficient pas toujours proportionnellement à leurs collègues plus imposants, mais du moment que le lobby est un groupe enregistré (comme organisation à but non lucratif), les frais d'adhésion et le droit de voter assurent un peu d'équité dans le processus décisionnel. L'acteur plus petit y retrouve son avantage sur ce plan, même si sur celui des résultats des activités des lobbyistes, ses concurrents plus importants bénéficient davantage.

La lobbyiste sait être bien connectée, car si tout gestionnaire vend en quelque sorte son réseau, la lobbyiste elle le fait très directement et concrètement. Son offre de valeur consiste essentiellement des accès spécifiques qu'elle est en mesure de démontrer. Le réseautage est une activité qui dépasse beaucoup la prise de cocktail en tenue de soirée. C'est un suivi constant de communication, c'est une évaluation des contributions de chacun, c'est la tenue d'une vision sur le réseau (qui connaît qui d'autre). Il faut voir les influences que possèdent les acteurs du réseau et comprendre l'importance des échanges. Il faut, en langage de réseaux, voir les triades qui

nous entourent, c'est-à-dire la propension que se forme un lien entre deux personnes qui connaissent une personne en commun, mais qui entre eux ne se connaissent pas). Être sociable fait partie des descriptions de poste des lobbyistes, l'intelligence émotive est hautement valorisée, comme l'est la capacité d'engager des conversations avec n'importe qui, et à tout moment. Elles travaillent souvent le soir, en raison des nombreuses fonctions corporatives et gouvernementales auxquelles elles participent, mais aussi parce que le lobbying est un travail en continu.

Le lobby se livre essentiellement à des activités de communications et cela dans divers forums. Certains de ces forums seront publics : publicité, études et rapports, comparution devant des tribunes publiques. D'autres seront privés : rencontre un-à-un, visite officielle, modification des discours. Il est essentiel pour un lobbyiste de comprendre les techniques de communication efficaces à transmettre un message. Il est important de ne pas critiquer ces techniques de manière irréfléchie, car le lobbying n'est pas intrinsèquement à condamner. On peut tout aussi bien faire du lobbying pour tenter de sauver la planète, comme on peut pour se protéger de la destruction qu'y apportent ses clients. Le lobby, comme toute organisation, est confronté par la possibilité de se conduire de manière éthique, tandis que d'autres ne le font pas. Lorsqu'un dirigeant industriel est photographié en circonstances non officielles avec un administrateur chargé de superviser son industrie, le sens de scandale éclate même si rien d'illégal n'a eu lieu. Ce sens tient à ce que ce genre de rencontre est la base d'échanges qui mèneraient à la collusion, car même l'apparence de collusion peut être très problématique pour une société démocratique. Mais comme la conversation n'a pas été enregistrée, nous ne saurons jamais s'ils parlaient de golf ou d'une mesure allant à l'encontre de l'intérêt public.

Les lobbys ont un pouvoir d'influence significatif au Canada, c'est-à-dire que leur présence est normalisée par des lois et des encadrements déontologiques. Ce sont en ce sens des acteurs légitimes du système politique. On peut les prendre à part et s'opposer farouchement à leurs activités, on ne pourra aller jusqu'à nier leur droit d'existence. Leur capacité d'influence découle fondamentalement de cette régularisation au sein du système politique. Mais elle découle ensuite par leurs financements et bien sûr la nature de leurs activités. Celle-ci est en mesure par le degré auquel leur client parvient à imposer leur influence sur les décideurs. Tout comme c'est le cas avec une partie prenante, l'adoption par un politicien d'une position poursuivie par un lobby n'est une reconnaissance que le pouvoir, la légitimité ou le sens d'urgence que communique le lobby au nom de son client a été entendue. Les politiciens sont exposés à des lobbys, parfois en compétition, et les réussites respectives de ces lobbys en concurrence seront jugées selon l'influence de leur client sur l'orientation des politiques publiques. Les lobbyistes, dans cette poursuite, engagent parfois des campagnes publicitaires dont les buts demeurent de soutenir la légitimité des positions qu'ils défendent. C'est bien d'ici que découle le soupçon d'une manipulation des opinions publiques. On craint que ces discussions ne soient influencées par les lobbyistes, qui utilisent leurs ressources et publicités pour peser sur les décisions politiques et orienter les perspectives en faveur de leurs intérêts. Les lobbys font partie intégrante de notre existence, mais il est envisageable de considérer une réglementation supplémentaire. Les députés fédéraux sont collectivement visités environ 11 000 fois par des lobbyistes.

Conclusion

Ce chapitre a été l'occasion de comprendre les partenariats comme des formes de relations plus permanentes entre parties prenantes. L'entente de partenariat élève la partie prenante d'une manière qui contraint les parties sur certains plans (impossible de s'approvisionner ailleurs, par exemple) tout en offrant des avantages sur d'autres (assurance de disponibilité de matériaux). Le gestionnaire doit déterminer si l'un excède l'autre et aussi prendre sa décision selon les conséquences de la rupture du partenariat. Sur ce plan, les PPP peuvent être très problématique, en partie car il n'y a pas un autre secteur public, ou à l'autre gouvernement, mais surtout parce qu'il peut se développer un cas de corporate welfare, ce à quoi peut d'ailleurs aussi mené le lobbying trop efficace. Le lobby est un partenariat structuré autour de l'objectif stratégique. Il ne réunit pas des relations de fournisseurs (les membres étant souvent producteurs interchangeables) et n'est pas non plus associé pour s'appuyer mutuellement sur le plan, par exemple, de la distribution. Bien sûr qu'il peut exister une autre relation commerciale entre deux membres d'un même lobby. Deux entreprises partenaires pour se partager les juridictions par exemple, pourraient faire partie du même lobby à titre indépendant. Le lobby peut richement contribuer aux débats sociaux, car ils sont souvent en mesure de bien comprendre les questions. Cette spécialisation est d'ailleurs un appui important dans leur prétention à vouloir parler directement aux politiciens. Nous avons tous le droit d'approcher nos représentants, qui n'auront pas toujours le temps de voir tout le monde, mais dans une société qui se veut rationnelle, l'occasion doit être donnée aux connaissances spécialisées d'atteindre les décideurs. Cela dit, ce même principe d'accès soulève le soupçon de la poursuite d'un intérêt bien trop restreint pour être en conformité avec l'intérêt public. Ce ne sont pas tous les intérêts privés qui sont en accord avec l'intérêt public, mais du moment qu'il ne lui est pas contraire, le consensus dans la société démocratique lui donner droit de passage. Or, mesurer exactement la conformité est impossible, et donc les tentatives de normaliser chez les lobbyistes un comportement qui est éthique se heurte à l'imprécision des mesures possibles, ou du moins la non-volonté de certaines de voir chez les lobbyistes des contributeurs potentiels à la stabilité des sociétés.

PARTIE I

CHAPITRE 9 - LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS HUMAINES

Introduction

Ce dernier chapitre intègre les chapitres précédents en une proposition pour une théorie de l'adaptation des activités du gestionnaire à la multitude. Il prend comme point de départ la proposition que les personnes sont avantagées par la stabilité et donc que celle-ci est, dans le grand ordre des choses, un intérêt général que se doit de poursuivre, à divers degrés, tout gestionnaire. La création pendant le 20^e siècle d'un niveau inédit de richesse provient de l'institutionnalisation des mille et une normes nécessaires au bon fonctionnement des organisations et donc il va de soi que la société bénéficie des efforts des gestionnaires visant à organiser la multitude (littéralement, optimiser par la création d'organisation, la performance des êtres humains autrement isolés). Simplement dit, la société a intérêt à bien s'organiser. La possibilité de la collaboration des sociétés à grande échelle a fait ses preuves. Presque tous les gens qui constituent les quelque 107 milliards de personnes qui ont vécu depuis l'aube de l'humanité n'ont pas vécu des vies du standard de richesses atteint dans les 20^e et 21^e siècles. Mais la continuité des sociétés n'aurait été possible que s'il y eut de la stabilité dans certains endroits et pour des durées appréciables. Les niveaux de richesses, d'une époque à une autre, peuvent varier, mais en temps et lieu la distribution équitable est ce qui permet de créer ces bulles de stabilité. Lorsque les sociétés sont stables, la croissance devient possible et dans la mesure où la croissance des sociétés semble une condition de sa survie (ce qui pourrait être débattu, bien sûr, mais ne le sera pas ici), la stabilité est, de façon inhérente, quelque chose de désirable et envers quoi l'humanité devrait tendre. Malgré qu'il persiste abondamment des comportements déplorables et destructifs, les sociétés humaines (mais pas toujours les personnes bien sûr) ont réagi avec croissance l'avènement d'un contexte d'obligations sociales fondées dans un sens de réciprocité. Cette réciprocité soutient une dignité à partir de laquelle on peut s'engager dans cette toile d'interactions riches entre voisins, collègues, citoyens, partenaires, amis, bref, dans toutes ces interactions par lesquelles les personnes humaines se disent « faire partie de la société ». Ce « faire partie » tient à une distribution des responsabilités sociales qui engagent des normes de responsabilité à l'égard de ces autres, en commençant par des normes sur comment se comporter dans ses conversations avec les autres. Ce que veut dire la responsabilité du gestionnaire n'est toujours pas clair, et cela après huit chapitres d'exploration de son contexte. Le concept de gouvernance est en fin de manuel soulevé dans le but d'élucider des principes selon lesquels le gestionnaire peut en arriver à poursuivre ses propres objectifs tout en soutenant des objectifs de stabilité sociale et de durabilité environnementale. Exiger que chacun tienne sa part commence par sa propre exigence de soutenir la nôtre, cela va pour la gestion comme pour la vie en général. Une théorie de la gouvernance peut renseigner le gestionnaire

sur les moyens d'en arriver à un équilibre authentique de Triple-bilan, mais le travail de se convaincre lui-même que cela en vaut l'effort en est un d'engagement personnel. L'application d'un regard théorique sur le monde exige la volonté de tenir tête aux pressions et tentations qui peuvent le décourager, notamment le phénomène de la médiocrité[1]. Les meilleurs gestionnaires, ceux et celles susceptibles de développer le caractère nécessaire afin de soutenir les grandes sociétés, sont ces personnes capables de maintenir un sang-froid devant la complexité du monde qui les entourent.

Le contexte du monde des affaires

La multitude regorge d'interactions quotidiennes, certaines éthiques d'autres pas du tout, la plupart très banales. Les sciences sociales débattront éternellement des déterminants dans ce comportement, mais il ne fera jamais doute que ces interactions ont lieu. Le fait observable que la coopération en société est plus avantageuse pour la création de richesses n'est pas l'aveu qu'il n'y a pas des comportements avarés, fourbes, ou autrement répréhensibles. Comme précédemment discuté, ce sont les actions des personnes concernées qui signalent, dans un contexte particulier, si une institution applicable sera honorée ou si elle sera déchuée. Par exemple, il revient au gestionnaire de faire preuve de respect de la déontologie de l'embauche des personnes et de ne pas recourir aux préférentialisme. Si les normes d'embauches sont respectées, non seulement le gestionnaire n'a pas à craindre de représailles futures (sous la forme d'une investigation suite à une plainte par un candidat lésé, par exemple), mais les participants au processus en ressortiront avec un peu plus d'estime pour les normes d'équité des chances dans l'embauche du personnel. L'apprentissage des normes en vient d'ailleurs en partie à constituer le savoir spécialisé autour duquel l'organisation prend forme. Pour répondre à une question centrale issue du premier chapitre de ce manuel, on peut définir une société stable comme une société où les institutions sont au soutien de comportement qui sont porteur de bénéfices mutuels. Le partage n'est pas toujours équitable, parfois même voulu ainsi, mais le bénéfice sur la croissance, la paix et le bien-être d'une société dont les rapports interpersonnels sont nombreux, denses et éthiques est mis en évidence par ces nombreuses journées de l'humanité (de tous ces 107 milliards d'individus ayant vécu depuis la nuit des temps) où rien ne s'est passé et la vie fut, au minimum, reposante. La bonne gouvernance est défendue par le plus fondamental de ces évaluations : la stabilité sociale est une condition *sine qua non* de la paix, de la prospérité et du bien-être.

La gouvernance des sociétés est d'abord là pour assurer la création et la distribution des richesses. C'est bien ici qu'elle donne la première partie de sa réponse, mais seule une partie de la réponse de ce qu'est une société stable. Il fut longtemps dit que ce n'est pas aux entreprises de voir au bien être des gens, que les entreprises sont prioritairement là pour poursuivre leurs propres intérêts. Et en effet que l'entreprise doit prioriser son propre intérêt afin d'assurer la continuité de son existence. Il revient prioritairement au gestionnaire de voir à cette part dans la distribution des responsabilités sociales qui correspondent à l'activité de son entreprise. Mais alors, cette responsabilité n'est que l'une parmi d'autres à laquelle le gestionnaire doit aussi une attention. Et inversement aussi, bien qu'il en soit le responsable prioritaire, le bien-être de l'entreprise

n'est pas de sa préoccupation unique. Des parties prenantes, et bien sûr ses partenaires s'il en a, sont aussi préoccupées par le bien-être de l'entreprise. Ainsi, les objectifs que se donne le gestionnaire peuvent aussi être vus comme bénéficiant d'un soutien extérieur (par exemple, du gouvernement, qui tient évidemment au bon fonctionnement des entreprises sur son territoire), pourvu que ces objectifs soient de nature à s'arrimer à des préoccupations de gouvernance. La segmentation des soutiens ne suit pas les limites des organisations. Ce partage des responsabilités est une première mesure que peut avoir le gestionnaire pour forger l'équilibre du comportement authentique entre l'obligation au fonctionnement de son organisation (auquel il se doit parce qu'il est en le principal responsable, même si pas l'unique) et la société qui l'entoure (parce qu'elle l'aide lui aussi, ne serait-ce qu'en achetant quelque son produit). Le début du comportement authentique est de reconnaître cet intérêt partagé. Et comme aucune entreprise n'est excusée d'un comportement moins qu'authentique, l'authenticité étant sans frais. Le Triple-bilan au minimum forme les considérations en proportion aux degrés de soutien extérieures aux objectifs. L'intérêt d'une entreprise pour le profit n'est pas en soi le cœur des déséquilibres dans la distribution des richesses, seulement l'absence de ligne directrice de ce en quoi peut consister un partage raisonnable entre l'accumulation de la richesse et la responsabilité sociale des entreprises. Suivre des indicateurs de proportion des salaires par exemple, ou de visées modestes dans la croissance, avec différentes allocations sociales pour les profits excédentaires à ce qui est socialement acceptable, sont des moyens de procéder pour le gestionnaire qui choisit de faire des choix équilibrés. Enfin, en général, il faut qu'il y ait des débats ouverts sur ce qui constitue un taux acceptable de ratios des profits et des salaires dans les entreprises. Comme vu au chapitre 3, la culture des entreprises, le choix des pratiques disponibles, sera encadrée par la culture sociétale plus large et l'acceptabilité des salaires peu ou non faire partie des institutions de cette société.

La gouvernance fait directement appel au sens de responsabilité des personnes et des organisations. Toute société, toute configuration d'organisation en viendra à former des règlements. Peut-être ceux-ci seront-ils issus naturellement des organisations concernées, qui en verront les avantages de première main et s'y engageront donc avec un sens d'obligation digne de celui dû à une loi. Mais si ces normes éthiques ne sont pas suffisantes pour contenir les dommages de l'activité en question, la désapprobation du public crée une forte pression pour l'introduction de mesures plus coercitives. La gouvernance doit éviter cette situation, par la formulation dans un échange honnête des intérêts et avantages des acteurs. Éviter la formation des lois, et maintenir une autonomie, voilà un intérêt direct que trouve le gestionnaire d'entreprise à viser une bonne gouvernance. La gouvernance est fortement axée sur les codes de comportement issus des regroupements industriels, d'un sens de développement des normes qui répond à un réseau plus restreint des acteurs concernés. Ces codes de comportement rassemblent la rigueur de la loi dans le fait d'être écrit, mais la flexibilité issue d'un sens nuancé d'interaction gouvernée par l'éthique. Les codes de comportement renferment la possibilité de décentraliser la réalisation de normes écrites et de se servir de ce réseau d'idées plus locales aux acteurs du domaine et pouvant alors servir de barème dans le comportement des organisations. La convergence des objectifs d'activité que préconise la gouvernance est hautement facilitée lorsque ces objectifs sont écrits et donc la multiplication sur une base décentralisée des initiatives de responsabilisation vers des objectifs communs et écrits (mais

différemment poursuivis) permet de guider selon une appréciation pour les difficultés du terrain ainsi que d'effectuer une densification des réseaux qui unissent des acteurs aux préoccupations communes.

La gouvernance fait repenser la manière dont les organisations interagissent. Dans le monde des partenariats que propose la gouvernance, le souci pour la compatibilité des cultures organisationnelles prend une nouvelle ampleur. Dans des circonstances où les rapports deviennent toujours plus denses et complexes, il a raison de se soucier du débit de la transformation. Il peut y avoir de très bonne raison de vouloir faire évoluer sa culture organisationnelle, et de tout aussi bonne pour s'assurer que la transformation ne soit pas trop subite. Tout engagement avec un nouvel autre apporte le changement, sur le plan des personnes comme des organisations. Une société qui se gouverne elle-même, soit qui s'assure d'une distribution des responsabilités sociales dans le respect des capacités de chacun, doit pouvoir puiser dans un renouveau culturel perpétuel, où les meilleures pratiques (décisionnelles, notamment) sont adoptées et les moins bonnes mises au bercaïl. La rencontre des cultures organisationnelles peut-être rude, mais elle ouvre la possibilité d'un partage de ces meilleures pratiques, assurant un mécanisme de transfert des connaissances qui rendent le réseau de gouvernance dans son ensemble plus résilient. En effet, le partage des pratiques culturelles est un parmi d'autres phénomènes pouvant mener à la formation de codes de comportements. Ces pratiques de bonne gouvernance gagnent en légitimité à mesure que leur utilité (et l'utilité d'une observance collective) se manifeste.

Une gouvernance n'est pas l'abandon de l'État, mais bien la fortification de son rôle comme porteur du pouvoir politique et comme promoteur de cette prise de contact entre personnes concernées. L'État sera toujours là, il est un phénomène découlant de la présence même de la multitude. Qui en détient les leviers, selon quelles procédures quelles sont les limites de ses pouvoirs, et selon quel principe est-il exercé, voilà essentiellement ce qui change dans le temps. Le défi du gestionnaire d'État (le 'fonctionnaires') est d'équilibrer la préoccupation pour l'ordre public (condition minimale du commerce, y compris les aires pertinentes du droit), mais dans un espace de gouvernance l'État intervient au soutien des marchés de l'emploi (formation, transition) et à l'appui aux industries (contrats, crédits). La vigilance de l'État sur le plan des politiques économiques doit viser à forger une économie qui répond aux besoins des systèmes organisationnels présents sur son territoire, dans le moment présent et pour l'avenir. (Les principes de la gouvernance sont universels, mais les résultats partout différents). La variété des outils d'intervention de l'État demeure à sa disposition dans la poursuite de cet équilibre. La question de ce rôle plus étendu demeure contestée, mais ne serait-ce que parce qu'il renferme ce pouvoir souverain des lois, l'État représente une plateforme unique d'action en société dont la portée est habituellement inégale dans la juridiction.

On nomme gestion cette activité d'organiser la multitude en société (LES sociétés), comme nous l'avons vu au chapitre 5, et comme nous l'avons brièvement vu au chapitre 3, la gouvernance est cette fonction qui conscientise aux manières dont l'organisation peut faire conformer ses pratiques à des institutions communes. Ainsi donc, la distinction à apporter entre gestion et gouvernance joue sur la frontière de l'organisation. La gestion est dirigée vers ceux et celles qui font partie de l'organisation, et la gouvernance est le moyen dont la gestion, orientée au-delà de l'entreprise, est ancrée dans des normes institutionnelles. La gouvernance pointe à un phénomène d'échange qui fait minimiser les frontières de l'organisation. Elle transgresse la frontière de

l'organisation, de manière à donner un sens aux actions du gestionnaire dans son équilibre du Triple-bilan. Un cadre de gouvernance émerge lorsqu'il conscience chez les gestionnaires que ce phénomène prend place et qu'il est volontairement poursuivi dans l'attente d'une réalisation d'un objectif plus général. La prise en compte de ce phénomène et du besoin d'activement diriger les comportements collectifs (dans la multitude) marque ce tournant vers la gouvernance où la poursuite de normes institutionnelles ouvertement nommées donne lieu à une conscience collective au sujet des moyens de redéfinir son sens de responsabilité à l'égard du monde. La gouvernance est une prise de conscience collective de ce qui retient les organisations ensemble et sa présence est signifiée par l'apparition de codes de comportement et d'objectifs communs.

La mondialisation et la gouvernance ont beaucoup à voir l'un avec l'autre. Comme concept, la gouvernance est issue d'une prise de conscience de la dimension planétaire des défis écologiques. La première utilisation du terme « gouvernance » remonte au rapport Brundtland, un rapport des Nations unies de 1987 qui a pour la première fois lancé la nécessité d'une collaboration internationale dans la poursuite des objectifs environnementaux. Dès le début, la collaboration fut un facteur évident à toute solution aux défis écologiques, car la nature des dégâts peut très souvent ne pas être contenue dans une seule juridiction (pensons à l'atmosphère ou une rivière dont l'amont remonte dans un autre pays). La collaboration est essentielle à la résolution des défis écologiques. Mais les négociations sont difficiles, car elles soulèvent des griefs raisonnables sur la part que chacun doit y mettre. Notamment, est-ce que les pays les plus pauvres ont à payer un prix égal ou un prix plus équitable en ce qui concerne les concessions à faire? Dans la cadre de négociation pour la réduction de la pollution atmosphérique, certains pays pourraient faire valoir que les pays occidentaux ont eu leur chance de faire la révolution industrielle et qu'eux-mêmes aussi devraient avoir l'occasion d'assurer des croissances rapides sur le dos de production (énergétique) polluante. Ainsi, les problèmes écologiques engendrés par la mondialisation reproduisent à une échelle mondiale le dilemme du gestionnaire. À quel degré doit-il faire preuve d'engagement et à quel degré doit-il voir à ses propres intérêts? La mondialisation confronte à un équilibre du Triple-bilan. Une gouvernance collective demeure le moyen d'y voir, mais alors il faut, encore et toujours, que ses préceptes de base soient respectés, notamment un engagement sincère envers l'authenticité. En ce qui concerne la crise écologique, cette authenticité passe par la divulgation des activités nocives auxquels certains se livrent. On peut encore ici comprendre comment il sera difficile pour le gestionnaire de supplanter un engagement social dans une entreprise qui profite d'une exploitation dérèglementée de matière première. Raison donc dans ce cas pour que la solution à la crise de l'environnement ne soit pas uniquement assurée par l'éthique des personnes concernées, mais bien par la loi, qui est 'internationale' dans la mesure où toutes les juridictions appliquent le même règlement (en vertu d'une entente multilatérale qu'ils auront signée). La gouvernance penche vers la réalisation de normes industrielles et de code de comportements développés par les parties prenantes, mais elle sait admettre la place de l'État lorsqu'il est nécessaire, ce qui est bien sûr le cas pour la résolution de ces problèmes immenses qui nous touchent tous.

L'évolution vers le commerce mondial signifie une concurrence accrue et donc des besoins en informations de plus en plus pressant et solide (d'ailleurs, la production rapide d'information et la production d'informations valides vont parfois dans des sens opposés). L'expansion internationale est susceptible

d'augmenter la qualité et la disponibilité des informations à portée de main. Et non seulement parce que les sources d'informations seront différentes et pas toujours symétriques à celle de son siège social. Plutôt parce que sa création procèdera par des observations en contexte distinct. En effet, une information part de données, passe par l'analyse et vient à être interprétée. Les cueillettes possibles de données, leur analyse et interprétation sont toutes sensibles à des variations dans le contexte. Façon de dire que le cercle vertueux de Barry et Linoff (2004) ne produira pas des observations universelles, mais plutôt contextuelles. L'informatisation a certainement ouvert sur d'autres moyens de comprendre comment sont gouvernées les entreprises, mais elle demeure limitée par le problème qui a toujours été celui du gestionnaire : l'accès et la disponibilité des informations pertinentes.

Le partenariat est un concept qui est directement lié à la gouvernance. Essentiellement, la gouvernance cherche à favoriser la signature de partenariat, y voyant le moyen de partager la pratique des normes institutionnelles qui auront fait leurs preuves comme soutien à la stabilité sociale et la durabilité environnementale. Comme vu au chapitre 8, le partenariat est une entente formelle signée par deux organisations distinctes dans lequel chacune s'engage envers l'autre à l'exclusion de tous les autres partenaires possibles (pour l'activité qui les réunit). Dans ces ententes a lieu un mélange des cultures et celles qui sont les plus fonctionnelles manifesteront leur réussite par leur continuité. D'une manière très concrète, l'entente de partenariat est une 'loi', mais qui unit seulement les signataires. Elle est donc le produit d'un contact direct des personnes concernées, qui auront fait leur devoir de codifier le résultat de leur échange. La description est sensiblement la même que celle plus abstraite que propose la gouvernance. En effet, la promotion de telles ententes entre parfaitement dans l'ambition de décentraliser la formulation des normes selon les attentes des personnes concernées (typiquement, une entreprise entre dans un partenariat de sa propre volonté, y voyant ce qu'on y voit dans la gouvernance, soit un moyen de bénéficier davantage que si elle demeurerait seule). Les lobbys ont été présentés dans ce manuel comme une forme particulière de partenariat, qui vise les décideurs et l'opinion publique. C'est précisément ce contenu des interactions entre acteurs concernés (d'une industrie, par exemple) que va tenter de défendre le lobby. Bien plus que simplement ajouter aux débats publics des connaissances spécialisées, les lobbys sont les défenseurs d'un ordre organisationnel qui soutient la décentralisation du pouvoir de générer des normes institutionnelles. Bien sûr que les activités de lobbying peuvent aller trop loin, notamment dans la poursuite d'un *corporate welfare*. Mais c'est là le rôle tout contraire de l'État que préconise une approche de gouvernance à la distribution des responsabilités sociales. En fait, déborder dans le *corporate welfare* serait, pour le lobbyiste, de passer vers la façade et surtout le non-éthique. Et ce dépassement fait écho à l'équilibre que doit savoir maintenir le gestionnaire entre défense de ses intérêts (ici le droit de contrôler plus directement les normes qui gouvernent le domaine) et l'engagement envers la société (l'acceptation d'une loi pour gouverner selon les acteurs concernés). Car le *corporate welfare* n'est pas seulement moralement répugnant, il engendre de plus une forme non compétitive de marché et contribue à la longue à un déclin de productivité. Autrement dit, le comportement non éthique et de façade ne permet pas de contribuer à une formule de croissance sociale.

La gouvernance repose sur l'interopérabilité des organisations. Elle présume que la formation des systèmes organisationnels procède par un partage des pratiques qui sont à chaque itération plus complexe. Une fois

largement répandue, la pratique devient le moyen de déterminer la légitimité organisationnelle. Les régimes de contrat, les communications, même les départements des ressources humaines, sont ce qui fait que les organisations peuvent fonctionner ensemble. Les organisations en quelque sorte maintiennent des protocoles communs leur permettant d'allier leurs opérations les uns sur les autres. Il y a 2 siècles, avec l'avènement de l'ère moderne, les entreprises ont commencé à se comporter de manière standardisée. L'émergence du gestionnaire comme personnage organisationnelle tient à l'observation de ces institutionnalisations et l'obligation ressentie d'y donner suite. Toutes les entreprises ont commencé à adopter un modèle institutionnalisé, comprenant le bon fonctionnement comptable, la conformité juridique et la communication sociale. Ainsi, le fait de doter les organisations de pratiques formelles de gestion au tournant du 20e siècle est le même phénomène qui alimente aujourd'hui l'adoption des normes environnementales. La gouvernance se veut la prise en compte de ce phénomène et de son introduction dans le quotidien du gestionnaire comme boussole pour naviguer les nombreuses instances où il faut équilibrer le Triple-bilan.

Visualiser les sociétés humaines

La multitude est mesurée et étudiée de plusieurs façons. Depuis toujours que les personnes font des commentaires sur les sociétés, qu'il s'agisse d'une plainte à deux au sujet d'un baron local ou d'un entête de média de masse dans les sociétés avancées. Mais il y a encore très peu de consensus au sujet de la manière dont la formation des sociétés devrait être observée. Simplement dit, la manière dont il faut représenter les sociétés n'est déjà pas clair. L'usage de la statistique et de l'observation empirique accompagne la modernisation des organisations depuis déjà longtemps et donc le point de départ de l'observation des organisations semble là. Mais bien sûr, beaucoup de la matière dont il a été question dans ce manuel, soit l'éthique, la culture organisationnelle, la politique économique, les relations humaines, le partenariat consistent en des phénomènes dont la prise de mesures (la conversion en donnée, pour commencer le processus vers l'information) ne fait pas consensus. Et comme les problèmes de l'analyse et de l'interprétation demeurent eux aussi très prononcés, les perspectives d'obtenir des informations sur la société à l'appui de l'observation d'un phénomène de gouvernance sont périlleuses. La représentation des sociétés humaines nécessite une discussion méthodologique qui dépasse l'ambition de ce modeste manuel, mais il convient néanmoins ici d'ajouter comment le contenu du manuel le propose. La gouvernance elle-même puise dans une logique micro-économique. La série des événements et des rencontres offre des conséquences pour les acteurs. La perception du gain et des menaces possibles entre les acteurs interpellés forme des réseaux de causes qui auront ou non pour conséquence d'atteindre les objectifs. Cette préoccupation pour le contact des acteurs agit ici comme point de départ de la construction d'une visualisation des sociétés humaines.

Les applications du *graph theory* à la visualisation des sociétés humaines sont nombreuses et pour cela nécessitent une élaboration. De nombreux phénomènes en société peuvent être représentés sous forme d'un réseau, ce qui comprend ceux liés aux entreprises. L'application à une visualisation du problème consiste en

un processus de sélection de ce que représente les « *nodes* » (points d'un réseau) et les liens (« *edge* », ce qui unit les *nodes*). Le poids peut jouer sur la taille du node comme du lien et les analyses possibles (tels le recensement des triades ou le calcul de la densité) peuvent aussi être assimilées à des éléments de la réalité observée. Ainsi, une représentation réseautée des transactions pourrait situer les clients comme les nodes, la taille de chacun déterminé par son chiffre d'affaires total, alors que la taille du lien représente le chiffre d'affaires que l'on a eu avec lui (un tel scénario présume une connaissance d'information probablement absente, mais encore, la gouvernance encourage le partage des données, des informations et des connaissances en partie pour appuyer l'analyse des acteurs). En effet une telle visualisation pourrait servir à représenter la proportion de son chiffre d'affaires avec le client, servant ensuite à déterminer vers quel groupe diriger ses efforts d'expansion. On pourrait aussi y voir une relation de parties prenantes. Enfin, l'analyse par réseau renferme la possibilité de faire rejoindre des représentations de choses différentes (ventes, relations de parties prenantes, approvisionnement et distribution des produits, pointant à différentes, campagne de marketing), pourvu que les deux sources d'observation puissent être formatées selon des matrices appropriées. Or, c'est ici aussi une des faiblesses de l'analyse par réseau. L'ajout inconsideré de chose à visualiser réduit l'intelligibilité du réseau à l'œil humain, et puis même si le modèle lui-même peut continuer à être soutenu sur le plan de la computation, il y a toujours à justifier le choix des processus qu'on observe (le cercle vertueux et d'autres outils similaires offrent la possibilité d'assainir ces choix en mesurant leur utilité selon leur applicabilité).

Comment est-ce que les données sur les organisations et le commerce doivent interagir avec un monde plus large, un monde marqué par des besoins en gouvernance? Quelles doivent être les données qui guident la représentation des sociétés? Les choix ici proposés pourront être éternellement débattus, et même devrait-il l'être. Le but de ce qui suit n'est pas de fermer le débat sur la visualisation des sociétés, mais de l'ouvrir. Le contenu de ce manuel suggère que les sociétés humaines sont à visualiser selon un réseau qui comprendrait trois principales couches d'objets (de nodes). À la base, les nodes sont des acteurs : personnes ou organisations, selon ce qui est recherché par le gestionnaire. La variété des liens qui unissent les acteurs sont ceux qui trouvent racine dans nos univers proximaux. Les types d'interactions que peut avoir une personne vont bien au-delà d'une transaction. Il peut s'agir de temps passé ensemble, de partage des pratiques, ou de ligne d'autorité (y compris les autorités informelles). Pour revenir vers les transactions financières, ou pourrait représenter bien plus que les ventes, aussi les subventions et autres contributions. Cette première couche de node consiste en l'univers micro-économique décrit plus haut. Ces réseaux placent l'acteur comme le cœur de l'observation. La portée immédiate de chaque acteur peut paraître limitée à ces personnes qu'il connaît avec qui il interagit. Mais un réseau visualise non seulement cette couche primaire des personnes avec qui un acteur interagit, il est aussi question de comprendre ce que cela veut dire qu'il y ait des liens secondaires et tertiaires : nous connaissons des gens, qui en connaissent d'autres que nous ne connaissons pas, mais dont il est raisonnablement possible que nous recevions quelque chose par l'intermédiaire commun. Granovetter (1973) dans son étude fondatrice en théorie de réseau parlait de la « force des liens faibles » et soutenait que ces liens étaient importants pour l'accès à l'emploi.

Une fois que toutes les personnes sont retracées à toutes les personnes qu'ils connaissent, ce niveau micro de

réseau forme le fond de cette toile de la multitude constituée par les liens sociaux (liens forgés par l'organisation en société). On pourrait y percevoir ces liens de toutes sortes, y compris ceux de l'organisation formelle (qui n'est au final qu'une forme de regroupement humain). Mais la société, ce n'est pas seulement la multitude des petits liens directs entre les personnes. L'expérience dans le monde des organisations révèle la présence d'arcs plus ou moins grands qui constitue un niveau d'activité au-delà de la toile sociale. Le réseau constitué sur la base micro-économique continue (théoriquement) n'existe au-delà de l'espace proximal de la personne, mais alors le type de relation qu'aurait un acteur avec quelqu'un situé plus loin dans la toile ne sera pas sur ce plan proximal de la transaction directe ou du contact. Autrement dit, même si nous sommes (et c'est à contester) tous connectés par « six degrés de séparation », et sans vouloir minimiser comment un contact fortuit peut déclencher des événements importants, la distance qui nous sépare fait en sorte que le seul contact possible avec tous les gens est par l'entremise des idées que nous détiendrons en commun. La logistique du temps de la vie humaine empêche de tous nous voir, et donc la connexion à l'humanité procède de manière interposée. Ces relations avec les personnes distantes ne sont pas à visualiser comme des liens d'un réseau qui veut représenter des contacts directs. La connexion entre l'individu et les masses est médiée par des choses comme l'effet économique commun, la souscription à des normes industrielles communes, une culture et des croyances communes, et bien sûr la soumission commune aux lois. Ces réseaux plus larges seront de nature différente, ce que signifie que les nodes représenteront quelque chose de différent. Les sociétés de masses ne sont pas tenues ensemble uniquement par les liens proximaux entre personnes, elles dépendent de réseaux d'idée et des principes de communication.

Par-dessus la toile sociale que forme la multitude plane donc des réseaux qui sont à la base des idées. Ces idées peuvent être de toute sorte, y compris des normes institutionnelles. Qu'il s'agisse d'une souscription collective d'un groupe d'entreprise à une norme du Pacte mondial des Nations unies, ou de l'adoption d'un équilibre entre les salaires des membres de l'exécutif et les employés, les lois et autres normes écrites gouvernent les situations et le comportement simultanément à l'éthique des personnes concernées. Les normes sont à situer sur le second niveau de la visualisation réseautée de la société, partagées entre celles qui sont et qui ne sont pas pertinentes pour tous. Il serait donc ici plutôt question de situer les nodes comme ces normes et les liens sont à placer en rapport avec les organisations qui y souscrivent (y compris la possibilité de jouer sur le poids du lien s'il y a moyen de quantifier la souscription). Il y a ici une justification dans ce que la souscription commune à une norme crée entre deux organisations une symétrie qui les unit (il y a 'institutionnalisation'). Il y a de plus un rapport avec la gouvernance, puisqu'on voit dans cette idée commune le point de convergence vers lequel induire le comportement des acteurs (par exemple, la promotion de la gestion verte comme principe d'adhésion à une certification). Le niveau de gouvernance ici désigné porte le nom de méso-environnement. Il s'agit d'un niveau entre le micro et la macro et qui est caractérisé par l'agglomération d'organisations aux activités communes ou convergentes. Ces systèmes organisationnels fonctionnent fortement sur la base de normes qu'eux seuls connaissent, non par manque de transparence, mais bien parce qu'elles n'intéressent personne d'autre.

Le niveau macro de la visualisation de la société ressemble à bien des égards au niveau méso avec la différence

qu'il impose des liens avec tous les membres de la multitude (et pas seulement les organisations aux activités communes). Le macro-environnement de gouvernance est constitué par ces grands regroupements imposants sur tous. Ensemble, la multitude, en vertu simplement de son existence, constitue des essences politiques, économiques et sociales qui seront déterminantes dans la vie de tout un chacun (pour le bien ou pour le pire, y compris les deux, dans ce que ces systèmes peuvent récompenser certains et punir d'autres). Il y a la loi bien sûr, qui détermine la base du comportement responsable (pourvu bien sûr qu'elle soit ainsi orientée, et pas vers la répression du peuple). Mais il y a en fait toute la panoplie des manières dont nos vies sont marquées à grande échelle. Les disponibilités des technologies (de toute sorte) ainsi que l'état de l'environnement écologique sont aussi des phénomènes de grande envergure susceptible de contraindre tout. C'est donc le fameux modèle PESTEL que l'on veut représenter à ce troisième niveau du réseau. Les nodes sont toujours ici des idées, mais alors elles s'appliquent à tous. Elles sont de nature involontaire. En effet, ce n'est pas parce qu'on est ignorant de l'économie que l'on n'en subit pas les effets. La politique affecte aussi ceux qui ne votent pas. Le niveau macro du réseau touche à tous les nodes qui constituent la multitude. Mais alors une norme industrielle dans un secteur particulier, cela lui est particulier et s'agit d'une idée qui appartient à un plus « petit monde ». Le macro environnement capture cet aspect qui découle des très grandes structures sociales, celles qui existent par simple vertu du fait de l'existence de la multitude.

Une visualisation de la gouvernance peut ainsi procéder par une structuration à trois niveaux. Cette segmentation en trois permet de capturer la dualité proximal/social ainsi que les trois niveaux du comportement responsable. Elle permettrait aussi de visualiser la distribution des responsabilités pour le maintien de la multitude, par exemple la taille relative de l'État par rapport au secteur privé. Il y a bien sûr toujours des organisations fortement associées au niveau macro notamment ceux de l'État, mais aussi celles liées aux marchés. Or, ces organisations font prioritairement partie de la toile sociale et leur rôle est principalement comme générateur de ces idées qui unissent. Comme c'est aussi le cas pour le méso-environnement, les normes et les idées circulées tirent leurs sources dans l'environnement proximal de quelqu'un. Il y a toujours un innovateur, ou une autre forme de leader qui en est à la racine. Il y a quelqu'un qui doit être un gestionnaire d'État et cette personne pourrait avoir une grande influence sur la population, mais la réalité quotidienne de ce gestionnaire ne sera jamais autre que de rencontrer un nombre infinitésimal de gens, lorsque comparée à toutes les personnes qu'il affecte. Pour lui aussi, sa relation avec la multitude ne sera jamais autre que par l'effet de ses décisions. Il demeure un élément du micro-environnement, mais son action (sa décision) projette un arc au-dessus de la multitude, offrant à tous l'occasion de faire preuve de la respecter ou non. De même, le lobbyiste ne rencontrera pas tous les membres de l'industrie qu'il défend, mais ses communications permettront de donner forme à des pratiques qui convaincront, il l'espère, les autorités que le domaine sait se gouverner lui-même.

Pour une théorie de la gouvernance

La théorie est le fondement de toute explication scientifique d'un phénomène observé. Une théorie rassemble

des concepts afin de produire une explication générale valant pour un ensemble désigné de phénomènes. Ainsi, en ce qui concerne la RSE, une explication théorique doit pouvoir rendre compte de pourquoi une entreprise se conduit de manière responsable ou pourquoi elle ne le fait pas. Le genre de problème à analyser est donc sur le plan du comportement organisationnel, car la matière empirique (ces ‘phénomènes observés’) sur laquelle se pencherait une théorie de la gouvernance serait ces actions et décisions qui reflètent (ou pas) une orientation de responsabilité sociale. Afin de construire, par exemple, un cadre théorique pour expliquer un mauvais comportement d’entreprise, il faut d’abord élaborer un moyen d’observer le comportement d’entreprise. Ce sera, comme ce l’est souvent, une distance entre la description de ce que déclare l’entreprise devant le public (par ses publicités, ses messages corporatifs, et ses affaires publiques) et ce qui est observable. Le chercheur doit donc ici se doter de concepts qui permettent d’expliquer quelles seront les circonstances (les ‘déterminants’, comme on dit dans le langage de la recherche) pour expliquer l’observation d’une plus ou moins grande distance entre les déclarations de l’entreprise d’une part et comment celle-ci est perçue par le public, de l’autre. Les phénomènes observés seront les déclarations elles-mêmes, mais alors aussi celles d’observateurs du cas, tels les médias et nous tous (notamment par le pouvoir des médias sociaux). Ainsi, les chercheurs se pencheront-ils sur les extraits de nouvelles pour y voir la convergence ou la divergence entre rhétorique et réalité. Comme une théorie est là pour tenter d’expliquer toutes les variations possibles d’un phénomène, elle doit aussi pouvoir expliquer les cas où les entreprises seraient injustement reprochées.

La théorie de la gouvernance est donc une théorie qui veut essayer d’expliquer quand et sous quelles conditions les liens entre acteurs (personnes et organisations) et institutions sont formés. Elle procède par déconstruction des intérêts et influences des personnes concernées. Ainsi, pour expliquer l’émergence de la forme particulière du système de santé canadien, il est possible de se tourner vers la volonté des acteurs et les circonstances économiques du moment. On oublie aujourd’hui que l’idée n’était pas populaire avec tous lors de son inauguration. Plusieurs ambiguïtés avec le secteur privé ont persisté jusque dans les années 1970 et d’autres ont été réouvertes dans le cadre de jugements récents de cours. En plus d’être descriptive, une théorie est aussi prescriptive. Si en effet son but est de découvrir une vérité, une théorie encourage implicitement de la suivre. (Il est un comportement curieux que de savoir ce qu’il faut faire et de faire le contraire.) Et alors, la théorie de la gouvernance préconise qu’il faille activement encourager le contact entre les personnes. Dans cette promotion généralisée des contacts organisationnels, elle prévoit sur une base organique la formation de partenariats les plus opportuns. Libre du dirigisme centralisé, l’usage le plus efficace et efficient pourra prendre forme. La théorie de la gouvernance a été rapprochée de l’école de pensée libérale. Elle partage en effet certaines des qualités, mais alors la gouvernance comme principe d’organisation de la multitude possède aussi des caractéristiques qui peuvent être contraires. D’abord, il n’y a pas abandon de l’État comme dans le libertarianisme, seulement une conversion de ces activités vers la promotion des réseaux organisationnels. Mais ensuite, rappelons aussi que le bon fonctionnement repose sur une démonstration authentique des limites de ses contributions sociales et environnementales possibles. Une bonne gouvernance sociale repose sur un comportement authentique (ou plus élevé) dans l’échelle des types de comportements responsables, et si l’on retient cette définition, il faut plutôt orienter vers le partage des informations que l’avarice informationnelle

(que préconise le libertarianisme). Enfin, les objectifs poursuivis dans un cadre de gouvernance ne sont pas à définir uniquement selon l'intérêt personnel, mais aussi selon le bien-être de la multitude qui entoure le gestionnaire et l'entreprise.

La théorie de la gouvernance repose sur la présence de débats sociaux rigoureux. Elle préconise chez tous de trouver le courage de se remettre en question. Nous ne pourrions faire confiance aux gens pour se gérer eux-mêmes que s'ils comprennent l'impact de leurs actions sur les autres. La situation actuelle exige un surcroît de ce genre de leadership. Il y a une constatation à porter au sujet de ce que nous révèle la condition humaine du 21^e siècle, et qui est que nous sommes, chacun dans notre corps, inévitablement isolé des autres. L'individualité de l'existence fait en sorte qu'une part de notre propre développement moral et intellectuel est effectué de manière isolée. L'existence demeure fondamentalement subjective, et donc la suggestion que notre compas moral devrait uniquement est invariablement suivre cette subjectivité a su trouver un créneau dans certains systèmes contemporains de croyances. Tout au contraire, ces fonctions, notamment celle d'un sens de responsabilité sociale d'entreprise, sont précisément de nature objective, car elles font appel à la réalité telle qu'elle est observée par un autre. Ce partage est donc un départ de l'isolement de l'individu, mais la tension de la chose découle précisément que ce partage ne sera jamais qu'une projection à partir d'une expérience humaine fondamentalement subjective. Cette projection est un exercice, à la fois moral et intellectuel, qui exige en contrepartie une dépense en énergie, sous les formes de temps, de stress, de ressources, bref de biens des conséquences conteuses à la personne. La condition humaine nous décourage en quelques sortes vers la création de liens avec les autres. Or, elle promet une création de richesse et un monde meilleur si l'on parvient à trouver les énergies pour surmonter l'attrait du désengagement social et du refoulement sur un pur exercice de subjectivité.

Conclusion

Pourquoi terminer un manuel de gestion avec un mot sur l'esprit du gestionnaire ? D'abord parce qu'on a parlé que très peu du gestionnaire lui-même, parlant surtout de son activité, la gestion. Mais aussi parce qu'en fin de compte, c'est à lui que revient le choix de défendre ou non la formation des sociétés stables. Le gestionnaire, sa personne, sa volonté, il est là le socle pour expliquer si une organisation fait preuve de bonne ou de mauvaise volonté. Le gestionnaire est tout à fait dans un espace proximal, car nous y sommes tous et comme à nous tous, il lui revient de forger son propre sens d'éthique. Au final, le gestionnaire est seul avec son compas éthique et est prioritairement celui qui doit vivre avec lui-même. Ainsi donc, son niveau de contribution aux institutions, ainsi que son choix desquelles appuyés, seront reflétés dans l'esprit et perspicacité qu'il parvient à maintenir devant un monde qui ne lui demandera jamais pardon pour s'être rendu encore plus complexe. Le gestionnaire peut abandonner la rigueur de l'engagement morale envers les autres, mais alors il aura à vivre avec tous les complexes moraux que lui causera son propre comportement irresponsable. Le consensus est croissant que les entreprises responsables sont les entreprises à succès. Ce ne serait pas uniquement en vertu des bénéfices

objectifs d'être responsables, telles des économies en énergie par exemple, mais parce que la bonne gouvernance engage la gestionnaire à une vigilance constante qui ne peut faire autre que générer des bénéfices.

Il n'est pas toujours clair ce que peut vouloir dire la responsabilité parce que la responsabilité ne peut pas être définie selon un contexte précis. La réponse à la question de « comment le gestionnaire doit-il être responsable devant la société » exige une explication du fonctionnement des sociétés qui vaut pour toutes les circonstances de ce phénomène observable que l'on nomme « la gestion ». L'explication de ce phénomène demeure théoriquement possible, mais sur le plan de la prise des données, elle représente certaines limites. Donc en fin de compte, la multitude et les sociétés qui s'y forment demeurent trop complexes pour une prise de donnée permettant une théorie de la gouvernance incontestée (elle le sera toujours). Devant cette imperception, le gestionnaire ne peut que s'appuyer sur lui-même et fonder son propre sens d'éthique dans les expériences qu'il aura pu vivre (y compris ses études!). Il a en même temps la responsabilité de chercher à étendre ses expériences et en faire une poursuite de son professionnalisme. Et l'éthique se veut un moyen d'en arriver à cette sagesse qui sait faire l'équilibre entre les besoins et désirs que formulent l'intérêt du gestionnaire avec le bien être de ceux et celles qui en sont affectés. Mais le soutien institutionnel des normes pour les systèmes organisationnels n'est pas là par adage ou tradition, ou même obligations mornes. Elles y sont en simple vertu de l'existence de l'organisation et du pouvoir qu'elle exerce. Avec grand pouvoir vient grande responsabilité, parce qu'autrement l'être humain s'expose à des médiocrités de l'esprit dont la mise à l'écart est la condition de la croissance de la personne.

[1] La médiocrité n'est pas simplement une autre manière de caractériser une mauvaise performance. Elle désigne très spécifiquement un mauvais résultat qui découle d'un manque d'effort. La médiocrité n'est donc pas le résultat d'une incompétence, mais plutôt d'un manque de volonté.

-
- Berry, Michael et Gordon J.A. Linoff. (2004). *Data Mining Techniques, Second Edition* Indianapolis, Wiley Publishing
- Hayek, F. (1944). *The Road to Serfdom*, Routledge, 266 pages
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*, Free Press, 418 pages
- Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*. Vol. 78(6): 1360-1380.
- Jany-Catrice, F. (2016). « Les conditions de transformation sociale des nouveaux indicateurs de « richesse » ». Chapitre 6 dans Klein, J., A. Camus, C. Jetté, C. Champagne et M. Roy. *La transformation sociale par l'innovation sociale* Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Mitchell, Ronald & Agle, Bradley & Wood, Donna. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*. 22. 853-886. 10.2307/259247.
- Simon, Herbert A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* 4e Édition. New York, The Free Press, 368 pages
- Statistique Canada. (2024). « Carrefour de la qualité de vie » <https://www160.statcan.gc.ca/index-fra.htm>
- Walton, C. (1967) *Corporate Social Responsibilities: Problems in a Business Society* Wadsworth Publishing Company, 177 pages.
- Weber, M. (T. Parsons, Trad.) (1921/1947) *The Theory of Social and Economic Organization* New York, The Free Press