

**Thèse de maîtrise**

La responsabilité sociale des entreprises est-elle sociale?

**Soumise aux directeurs**

Professeure Christine Straehle

et

Professeur Victor Da Rosa

**ainsi qu'aux examinateurs**

Professeur David Robichaud

et

Professeur Stéphane Vibert

École de développement international et mondialisation  
Faculté des sciences sociales  
Université d'Ottawa

## Résumé

La thèse de maîtrise écrite dans le cadre du programme de Mondialisation et développement international a pour sujet la Responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) et le rôle social joué par ces dernières. Alors que la conceptualisation de la RSE et la théorisation du sujet sont nombreuses et divergentes, en raison notamment de la pluralité de regards et de perspectives sur la question, le projet de recherche est développé de manière à balayer les divers théories et concepts pour en soutirer les failles et les forces. Cette thèse répond à l'invitation d'Elizabet Garriga et Domènec Melé (2004, 66) de trouver un courant théorique qui pallie les faiblesses des approches de leur taxinomie en plus d'en catalyser les forces. Dans cette partie, les théories politiques présentent un cadre d'analyse permettant d'aborder la RSE sous une perspective de relations de pouvoir entre une entreprise, les stakeholders et l'État. Puis, les théories éthiques recensent tour à tour le développement durable et les droits humains avant de souligner leur apport implicite à l'approche du bien commun afin de présenter la particularité de guider les entreprises à respecter et honorer un ensemble de normes. Puis finalement, la théorie des stakeholders apporte une dimension descriptive, systématique, des échanges potentiels entre l'entreprise et les stakeholders, contrastant avec les autres approches, qui sont principalement, et éminemment normatives. Après une conceptualisation et une revue de littérature sur le sujet, la RSE est alors théorisée sous une perspective de l'anthropologie française du don de Marcel Mauss. En considérant les outils d'analyse laissés par Marcel Mauss et son legs sur le don et le contre-don, la RSE peut être comprise comme un ensemble de relations sociales dynamiques entre une communauté et une entreprise au sein desquelles les deux agents sociaux s'échangent des biens et services – par le biais de la RSE – dans le but d'assurer une certaine cohésion sociale. Le principe généré par le don et contre-don est en soi consternant de simplicité. Une personne X représentant un groupe d'individus donne à un autre agent Y, représentant lui aussi un groupe d'individus. En acceptant le don, l'agent Y se place dans une position où il se trouve obligé de redonner à la personne X. C'est le contre-don, qui résulte de la triple obligation : celle de donner, de recevoir et de rendre. À travers ces échanges matériels irréductibles, les deux agents s'engagent l'un à l'autre, ils créent, recréent et perpétuent cet engagement social. Un lien est tissé; leur relation est donc sociale. C'est sous ce schème analytique que le cadre théorique s'inscrit, en utilisant le don de Mauss comme assise afin de déterminer si la RSE est sociale. Le cadre théorique ainsi développé est finalement analysé par une étude de cas localisée au Nigéria, mettant sur la sellette les activités de RSE de l'entreprise pétrochimique Royal Dutch Shell.

Il m'est difficile d'exprimer toute ma gratitude en quelques mots à toutes ces personnes qui m'ont permis de mener à bien ce projet. Ce serait d'ailleurs plus facile et agréable de le faire avec un don... ou un contre-don.

Je tiens d'abord à remercier sincèrement ma directrice, Professeure Christine Straehle, qui a cru en moi, en mes projets présents et futurs et qui demeure une référence de grande valeur, exceptionnelle et incontournable. Je n'aurais pas pu grimper la pente aussi rapidement sans vous. Un autre grand merci à mon codirecteur, Professeur Victor Da Rosa, qui m'a initié au don avant de m'encourager et me conseiller sagement dans la rédaction de cette thèse, comme dans la continuité de mes projets universitaires. Vous êtes tous les deux des modèles inspirants.

Merci au Professeur Paul A. Haslam qui m'a aussi présenté la RSE, et ses principes, ainsi qu'à l'ensemble des professeurs et des membres du personnel que j'ai rencontrés au cours de mon séjour à Ottawa. Merci aussi à ma famille et mes amis, d'ici et d'ailleurs.

Finalement, un dernier mot dédié à Nasya Sara : you're the best!

guillaume  
le 8 août 2011

# Table des matières

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction : qu'est-ce que la RSE?</b> .....                    | <b>1</b>  |
| <b>Chapitre un : Recension des écrits</b> .....                      | <b>7</b>  |
| La responsabilité capitaliste.....                                   | 8         |
| Les approches politiques.....                                        | 11        |
| <i>Le Constitutionnalisme sociétaire</i> .....                       | 12        |
| <i>La citoyenneté sociétaire</i> .....                               | 14        |
| <i>Discussion et conclusion</i> .....                                | 20        |
| Les théories éthiques.....                                           | 21        |
| <i>Les droits universels</i> .....                                   | 22        |
| <i>Le développement durable</i> .....                                | 24        |
| <i>L'approche du bien commun</i> .....                               | 27        |
| <i>Conclusion</i> .....                                              | 34        |
| L'influence de la théorie des stakeholders.....                      | 36        |
| <i>Conclusion</i> .....                                              | 39        |
| Discussion et conclusion.....                                        | 39        |
| <b>Chapitre deux : Cadre théorique</b> .....                         | <b>43</b> |
| Des dons au centre des échanges.....                                 | 45        |
| <i>Le potlatch et la Kula : source d'inspiration</i> .....           | 48        |
| La triple obligation.....                                            | 55        |
| Ces dons et contre-dons, prestations totales?.....                   | 59        |
| Conclusion.....                                                      | 62        |
| <b>Chapitre trois : Étude de cas</b> .....                           | <b>66</b> |
| Perspective : Shell au Nigéria.....                                  | 66        |
| <i>Les activités de la SPDC, centrales pour les Nigériens</i> .....  | 67        |
| La RSE de Shell perçue par les approches politiques et éthiques..... | 73        |
| Le contre-don, la philanthropie et la RSE.....                       | 78        |
| La triple obligation, le haut et le fait total.....                  | 82        |
| Discussion : la RSE de Shell est-elle sociale?.....                  | 85        |
| Conclusion.....                                                      | 88        |
| <b>Conclusion</b> .....                                              | <b>90</b> |
| Fermeture.....                                                       | 91        |
| Ouverture.....                                                       | 95        |
| <b>Bibliographie</b> .....                                           | <b>98</b> |

## Introduction : qu'est-ce que la RSE?

Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises (RSE)? La réponse à cette question est disputée et discutée parmi plusieurs disciplines et champs d'études. Sociologie et anthropologie, sciences politiques, éthique et philosophie, sciences économiques, marketing, développement international et sciences de la gestion se partagent tous l'analyse de la fonction de l'entreprise dans la société en général, et la conceptualisation de la RSE en particulier. Éthique des affaires, citoyenneté sociétale et responsabilité sociétale ne sont que quelques étiquettes accolées à cette particularité de gestion d'entreprise. Comme les regards en la matière sont pluriels, proviennent de nombreuses disciplines et ont un impact sur la compréhension du rôle social des agents économiques, définir le sens de la RSE est fondateur à son étude. La présente thèse tente de le faire en articulant une argumentation organisée autour de l'assertion selon laquelle la RSE est sociale; vouée à promouvoir l'engagement d'une entreprise à une collectivité. Orchestrée à partir d'une littérature secondaire sur la question, la démonstration méthodologique se développe en trois temps :

- Comment la RSE est-elle généralement expliquée?
- Comment peut-on conceptualiser la RSE sous sa dimension sociale?
- La conceptualisation de la RSE sous sa dimension sociale constitue-t-elle un outil analytique adéquat pour comprendre le concept d'une entreprise responsable?

Cette étude vise d'abord à présenter, décrire et étudier les différentes perspectives de la RSE afin d'en essentialiser les traits communs. Une fois cette première analyse faite, la présentation de la théorie du don de Marcel Mauss permettant de circonscrire la nature de sociale de la RSE sera détaillée, puis sondée. Finalement, cette approche sera précisée et apposée à une étude de cas afin d'énoncer, clarifier et vérifier le potentiel de recherche d'une telle théorie pour expliciter la dimension sociale de la RSE.

L'argumentation de cette thèse s'appuie sur l'hypothèse que la RSE est en fait une obligation sociale de l'entreprise envers certains individus et institutions. Le terme responsabilité est issu du latin *respondere* qui signifie « se porter garant de ». Le vocable responsabilité est aussi défini par *Le Petit Robert* comme « [l'o]bligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute dans certains cas déterminés par la loi ». Si l'on se fie au sens conféré par le terme responsabilité, la RSE devrait donc lier par obligation une entreprise envers un groupe de personnes. La profitabilité de cette dernière ne devrait pas constituer la raison principale de sa mise en œuvre, à la suite de, ou en conséquence de, actions, inactions ou exactions qui sont inévitablement le fruit d'échanges sociaux. Au contraire, la RSE devrait représenter un vecteur sur lequel les entreprises s'appuient pour stimuler et renforcer leur engagement social envers une communauté. À l'aide d'une démonstration méthodologique et analytique, cette thèse a pour propos l'examen de la nature de ces échanges et leur propension à endosser cette dimension sociale.

Ces échanges, ils ont lieu entre l'entreprise qui met en place sa responsabilité sociale et une altérité, ici représentée par la collectivité. Celle-ci ne se définit pas par les concepts de société (*Gesellschaft*) ou de communauté (*Gemeinschaft*) tels que conceptualisés par Tönnies<sup>1</sup>. Reprenant l'assertion que Vibert (2004, p. 354) associe à la communauté, c'est-à-dire qu'elle est « à la fois expression de sa faiblesse conceptuelle et de sa force symbolique », la collectivité sera au cours de cette étude comprise comme l'unité holiste totale des *stakeholders*<sup>2</sup>, anglicisme aussi utilisé au cours de cette étude pour identifier les groupes

---

1 Au 19<sup>e</sup> siècle, Tönnies présente la société comme la réunion d'une importante masse d'individus, et une communauté comme étant une masse compacte d'individus soumis à la volonté du groupe. Selon l'auteur, les sociétés archaïques sont organisées politiquement et économiquement comme des *gemeinschaft*, alors que les décisions politiques sont prises localement et l'économie, basée sur l'agriculture. Dans la modernité, les sociétés s'organisent comme des *gesellschaft*, c'est-à-dire qu'elles se constituent autour de villes et d'États, et sont dynamisées par une économie marchande (Deflem, 2001, p. 1, 3<sup>e</sup> par).

2 L'origine du terme *stakeholder* semble difficile à déterminer (Freeman, 2010, p. 49). Mais il consiste en un jeu de mots avec la traduction anglophone d'actionnaire, *shareholder*, permettant de mettre l'accent sur la relation des individus qui ont un intérêt (*stake*) dans les activités économiques des entreprises.

d'individus qui ont une part prenante aux activités des entreprises<sup>3</sup>. La collectivité n'est ni localisée spatialement, culturellement ou socialement, mais recense en son sein les individus qui reconnaissent avoir un intérêt ou détiennent un enjeu qui les touche, que ce soit par l'exploitation de ressources qui les avoisinent, par leur emploi, leur consommation ou toute autre activité économique de l'entreprise.

Galvaudé, le concept même de la RSE est expliqué d'une myriade de façons. L'entreprise de textile Gap inc. définit ses nombreuses politiques de RSE comme étant « a lens we use across the company to improve our operational efficiency, productivity, employee engagement, and ultimately, our profitability » (Gap Inc. "Embracing our responsibility: Who we are", 3e par)<sup>4</sup>. Des organismes non gouvernementaux, comme Christian Aid, rattachent au concept de la RSE l'aspect volontaire de régulation des entreprises, ou en d'autres mots une « corporate-led initiative to promote self-regulation as a substitute for regulation at either national or international level » (Crane, Matten et Spence, 2008, p. 7). Les chercheurs et universitaires, qui se penchent aussi sur ce concept, n'ont pas hésité à ajouter au flot de connaissances sur le sujet leur interprétation d'une réalité contemporaine. Selon Haslam (2008, p. 187), la définition largement répandue de la RSE est que « les corporations (sic) ont une responsabilité "globale", [qui va] au-delà de celle qu'elles assument envers leurs actionnaires » alors que Carroll(1979, 1991) prétend qu'une entreprise doit endosser quatre responsabilités : économiques, légales, éthiques et philanthropiques.

Les nombreuses conceptions de la RSE en font un objet d'étude complexe et difficile à identifier et cerner. Pour faciliter la tâche aux chercheurs, Garriga et Melé (2004) ont

---

3 Tout au long de l'étude, le terme *stakeholder* sera utilisé pour identifier ces groupes d'individus qui ont un intérêt dans les activités économiques de l'entreprise. Il est à noter cependant les *stakeholders* ne sont pas les mêmes pour toutes les entreprises. Ce point sera précisé plus tard dans l'argumentation.

4 La citation peut être trouvée au troisième paragraphe de l'adresse suivante : <http://tiny.cc/1iutf>. Pour les références ultérieures tirées de l'Internet, l'adresse sera écrite dans la partie Bibliographie, à la fin de la thèse, alors qu'il sera précisé dans le texte où la citation peut être trouvée sur la page.

développé une taxonomie permettant de préciser les théories afférentes à la responsabilisation des entreprises selon quatre dimensions : politiques, éthiques, instrumentales et intégratives. C'est à l'aide de cette catégorisation que la première partie de l'analyse de cette thèse se détaille. En effet, le premier chapitre répond à la question suivante : Comment la RSE est-elle expliquée? En présentant les théories politiques, éthiques et, de manière succincte, la théorie des *stakeholders* de Freeman (2010) – l'une des approches les plus influentes dans le domaine –, la première partie de l'étude permet de déterminer les traits communs de chacune des théories cataloguées et d'en distinguer les divergences. Ainsi, elle permet d'inscrire l'ensemble des théories portant sur la RSE sous une compréhension généralisée d'un mode de gestion propre à l'accumulation de capital, donc au capitalisme, ramenant en arrière-plan la dimension sociale de la RSE.

Le second chapitre cible la RSE sous sa dimension sociale en engageant l'entreprise avec ses collectivités plutôt que de l'inscrire sous une perspective capitaliste. En effet, l'objectif de cette seconde partie est de répondre à la question : comment peut-on conceptualiser la RSE sous sa dimension sociale? En effet, « [l]oin que l'économique fonde le social (position marxiste) ou doivent s'en autonomiser le plus possible (position libérale), c'est le social qui permet l'économique » (Tarot, 2003, p. 77). L'approche du don sera ainsi explicitée de manière à permettre la mise en exergue de la dimension sociale de la RSE, tout en y intégrant son aspect économique par le biais de la théorisation des transferts. Le don de Marcel Mauss allègue en effet au transfert entre groupes d'individus les particularismes nécessaires pour inscrire les prestations sociales sous le signe de l'engagement. Lorsqu'il y a don, un cadeau, souvent caractérisé comme un objet de luxe, est transmis mais il est augmenté d'un sens, d'une signification. Il représente la confirmation d'une alliance, d'un rapprochement entre deux parties. Ainsi comprise sous ce schème théorique, la RSE revêt les caractéristiques du

contre-don, ce gage de l'entreprise à travers la dépense visant à reconnaître, renouer, consolider et sceller le lien social entre l'agent économique, une entreprise, et ses comparses sociaux, les *stakeholders*. La RSE perçue comme un contre-don permet non seulement de contextualiser et conceptualiser l'engagement des entreprises envers les communautés dont font mention maints rapports de RSE, mais aussi de comprendre et d'analyser de manière descriptive et normative les prestations sociales entre l'entreprise et la collectivité.

Rares sont cependant les recherches empiriques faites sur les propriétés théoriques du don dans l'analyse de la dimension sociale d'une entreprise et de ses apports philanthropiques. La dernière section de ce chapitre circonscrit la RSE et sa portée sociale sous les caractéristiques du don à l'aide de l'étude de cas de Royal Dutch Shell dans le delta du Niger, entre 1998 et 2010. La troisième et ultime question de cette étude sera soutenue dans cette partie : la conceptualisation de la RSE sous sa dimension sociale constitue-t-elle un outil analytique adéquat pour comprendre le concept d'une entreprise responsable? Le cas de Shell au Nigéria a été choisi en raison de la forte diversité de la littérature sur la responsabilisation de Shell depuis le début des années 1990, et du potentiel social des politiques de RSE de la multinationale. En effet, la compagnie pétrochimique met l'accent sur l'engagement vis-à-vis des communautés avec lesquelles elle doit entrer en contact et l'autonomisation de ces mêmes collectivités à l'aide des programmes qu'elle finance ou gère (seule ou en cogestion). En y apposant les recherches faites dans les premières parties, ce troisième chapitre permettra d'abord de confirmer la prépondérance, ou le penchant vers l'accumulation de capital de la littérature des théories recensées dans le chapitre un avant de vérifier le potentiel explicatif et analytique de l'engagement de l'entreprise par le biais du don, tel que présenté dans le chapitre deux.

Il est cependant à noter que la démonstration méthodologique possède des forces,

comme des faiblesses. Élaborée comme telle, elle recense un développement analytique qui permet de jeter les balises à l'étude de la RSE comme vecteur social, comme symbole à l'engagement, au lieu de se confiner à sa fonction perpétuelle d'accumulation de richesses. Elle est cependant victime de son propre potentiel de recherche. *L'Essai sur le don* de Mauss demeure en soi un ouvrage contesté depuis plus d'une génération d'auteurs, et sa propension à expliquer les dynamiques relationnelles entre les agents sociaux est sujette à débat. De plus, l'analyse appuyée sur une seule étude de cas permet difficilement la généralisation du phénomène social de la RSE à toutes les situations, sur une échelle planétaire. Ces dernières varient, et les agents qui y tiennent des rôles différents. Cette présente étude recense cependant en elle un cadre théorique et des idées qui ont pour objectifs de présenter une thèse selon laquelle la RSE peut être observée et comprise sous une dimension sociale. Ce faisant, elle permet, d'une part, la clarification des différentes théories vouées à la conceptualiser et, d'autre part, le déplacement focal de recherches sur les entreprises responsables, trop souvent influencées, motivées et entreprises sous les particularismes propres à l'accumulation de capital. Que l'hypothèse soit confirmée ou infirmée, le sens fondamental porté par le concept de la RSE sera analytiquement décortiqué de manière à en faciliter son étude ultérieure.

## Chapitre un : Recension des écrits

Dans ce chapitre, les théories de la RSE sont passées en revue de manière à illustrer les perspectives sur lesquelles elles convergent, et celles sur lesquelles elles divergent. La RSE, comme proposée dans l'introduction, est une manifestation sociale, économique ou socioéconomique des entreprises d'une collectivité donnée représentée par la mise en place de modes de gestion prenant en considération les intérêts des *stakeholders*. La RSE peut être étudiée selon une myriade d'analyses sous l'effet de diverses théories. Ce chapitre permet d'en clarifier les perspectives.

En effet, la RSE est un concept galvaudé, et les théories prolifiques à son sujet se multiplient. Ces dernières utilisent une terminologie différente, qui évoque diverses notions heuristiques. « [C]orporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody » (Votaw 1972, 25 dans Mallen et Bradish, 2008, 1 par). Garriga et Melé (2004) ont tenté de mettre un peu d'ordre dans cette confusion liée à la recherche sur la RSE en développant une taxonomie sur les théories qui l'expliquent. Une partie de cette catégorisation sera utilisée dans cette thèse pour clarifier les perspectives qui ont un potentiel explicatif et analytique en ce qui a trait à la dimension sociale de la RSE. Garriga et Melé (2004) ont déterminé quatre différentes catégories de RSE. Les théories politiques et éthiques sont utilisées pour l'analyse de cette thèse. Les théories intégratives seront laissées de côté, mais la théorie des *stakeholders*, qui en fait partie et représente une théorie de premier plan, RSE, est brièvement explicitée en fin de chapitre. Quant aux dernières théories, celles qui sont instrumentales, elles seront laissées de côté puisqu'elles sont accessoires à la démonstration méthodologique. L'instrumentalisation de la RSE existe, et est très bien documentée (Prahalad et Hammond, 2008; Zadek, 2004; parmi d'autres), mais elle n'apporte en effet aucun élément informatif pertinent à cette étude. L'intégration de la RSE au sein des

entreprises sera aussi larguée puisque la réputée théorie des *stakeholders* sera analysée en fin de chapitre. Mais avant d'étayer l'argumentaire de Freeman (2010) — auteur de l'ouvrage *Strategic Management: A Stakeholder Approach* — et de l'importance qu'il accorde aux *stakeholders*, passons en revue les forces et les failles des théories politiques et des théories éthiques. Ce faisant, ce chapitre explore la possibilité que ces théories saisissent la dimension sociale de la RSE afin d'y déceler la charge analytique permettant de cibler son essence. Mais avant d'entamer la description des théories politiques, éthiques et celle de Freeman (2010), il importe de conceptualiser l'accumulation de capital. En effet, en explicitant le contexte économique dans lequel les entreprises prospèrent, il sera possible de déterminer en quoi les particularismes de la RSE diffèrent de l'activité proprement capitaliste. Ainsi, tout au long de ce chapitre, les théories politiques, éthiques et des *stakeholders* seront explicités en comparaison avec l'accumulation de capital, ici décrit comme la responsabilité capitaliste. Quelques lignes sont donc consacrées à l'explication de ce concept.

### ***La responsabilité capitaliste***

Le capitalisme se définit comme une idéologie vouée à l'accumulation de capital (Ball, Dagger, Christian et Campbell, 2006, p. 55), dans la perspective où la recherche de profit est visée pour son propre bien-être. Moins manifeste, mais tout aussi présente que l'action décrite par l'accumulation de biens, cette idéologie comprend aussi une dimension normative qui rappelle non seulement le désir de possession, mais aussi sa propension à rationaliser ce désir (Hénaff, 2000, p. 40). Ainsi, le capitalisme, dans sa conceptualisation, est pourvu d'une double signification. Celle, positive, qui est associée à la nature descriptive de l'accumulation de capital. Et l'autre, celle-ci normative, qui guide les comportements associés à l'accumulation de capital : investissement, maximisation des rendements, optimisation des ressources et utilisation utilitaire du capital (Hénaff, 2000, p. 40). Non seulement le

capitalisme vise la profitabilité, mais il la soumet à des normes, elles-mêmes prescrites et guidées par les prémisses de l'économie classique. Ce faisant, le capitalisme s'inscrit dans l'argumentaire et la perspective liés à la rationalité économique parce qu'il implique la recherche infinie et indéfinie de l'intérêt capitaliste, illustrée par la profitabilité. Au cours des prochaines lignes, le capitalisme est présenté de manière à en identifier ses dimensions, en plus de cibler les questions qu'une telle idéologie soulève lors de l'analyse de la RSE. Ce faisant, le contexte économique propre à l'étude de la responsabilité des entreprises sera exposé.

Au cours des dernières décennies, selon *The Economist* ("The World according to CSR," 2005, p. 11), le capitalisme a essuyé plusieurs critiques, en raison de sa nature « wicked, destructive and exploitative ». Pourtant, rapporte l'hebdomadaire<sup>5</sup> ("The World according to CSR," 2005, p. 10), le capitalisme avait jusqu'à aujourd'hui mené l'humanité à une qualité de vie auparavant jamais atteinte :

In addition to material gains such as [...] to have to eat, to keep warm in winter, to be entertained and educated and to be able to travel [...] broader measures of well-being have raced upward as well: infant mortality has plummeted, life expectancy has soared, and the quality of those extended years of life, in terms of freedom from chronic sickness and pain, is better than earlier generations ever dreamed it could be.

L'argument n'est pas sans rappeler l'assertion de Friedman (1970, p. 124, dernier paragraphe)<sup>6</sup>, et la responsabilité économique de la RSE de Carroll (1979, 1991), selon laquelle seule la profitabilité de l'entreprise importe en matière de responsabilité. La responsabilité capitaliste se résume donc par ce refus à utiliser la fonction de l'entreprise à d'autres fins que la seule profitabilité.

<sup>5</sup> Dans la version dénichée, l'identité des auteurs du dossier n'est pas révélée.

<sup>6</sup> Friedman conclut son argumentaire sur la primauté du marché en termes de responsabilisation des entreprises en stipulant que la RSE est une : « "fundamentally subversive doctrine" in a free society, and have said that in such a society, "there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud." »

Les arguments contre la mise en place de la RSE sont nombreux. Certains réclament que la RSE donne un pouvoir de régulation des activités du secteur privé aux entreprises, un rôle qui revient aux élus dans les sociétés démocratiques (*The Economist*, "The ethics of business", 2005; "Profit and the public good", 2005; "The Union of concerned executives", 2005; "The World according to CSR", 2005); d'autres prétendent que les gestionnaires d'entreprises ne possèdent pas la légitimité de dépenser l'argent des actionnaires (*The Economist*, "The ethics of business", 2005; "Profit and the public good", 2005; "The Union of concerned executives", 2005) dans des causes qui ne profitent matériellement pas à ces derniers. « The proper business of business is business. No apology required. » (*The Economist*, "The ethics of business", 2005, dernière ligne). Or, si le capitalisme est en soi un cadre théorique suffisant à la compréhension de la fonction de l'entreprise dans une société donnée, pourquoi alors la RSE, et son étude, existent-elles?

Le capitalisme touche à tous les problèmes dont la planète est assiégée : changements climatiques, pénurie de ressources naturelles, appauvrissement, crises économiques, crises alimentaires, épidémie, extinction de certaines espèces animales, et plus encore<sup>7</sup> (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 6). En réponse à l'accumulation effrénée de capital, la RSE représente l'éthique d'une entreprise. Cette dernière tente de recoller l'économique au social (Capron, 2000, p. 271), non pas dans le but de pardonner les torts occasionnés par certaines activités économiques, mais bien dans l'objectif de modifier certains modes de gestion afin de les responsabiliser (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, pp. 8-9). L'économique, guidée par un capitalisme dénué de conscience sociale<sup>8</sup> — gouverné par la responsabilité capitaliste — n'est pas en soi éthique parce qu'il n'est ni moral, ni une « bonne chose ». Il est neutre,

7 L'auteur laisse à d'autres le soin d'établir les liens causaux entre le capitalisme et ces phénomènes naturels ou sociaux.

8 La conscience sociale de l'entreprise existe-t-elle à travers la RSE? La question sera implicitement développée dans le chapitre trois.

amoral. L'économique n'est que le moyen pour en arriver à une fin : la profitabilité, le partage, l'exploitation, la redistribution, le pouvoir, la richesse ou le prestige. « Les affaires ne sont *normalement* ni véreuses ni charitables » (en italique dans Latouche, 2000, p. 69). Par contre, ce qui est véreux ou charitable, c'est la manière avec laquelle les affaires sont conduites; la gestion des entreprises. La RSE est donc cette composante morale, cet instrument des gestionnaires, qui permet de réconcilier le social à l'économique en accolant aux activités économiques un ensemble de valeurs éthiques. Quelle est donc cette composante morale et en vertu de quoi est-elle utilisée?

C'est le sujet à l'étude de ce présent chapitre : comment la RSE est-elle expliquée en fonction des approches théoriques présentées dans Garriga et Melé (2004)? Qu'ont-elles en commun? Et réussissent-elles à réconcilier le social à l'économique? En quoi sont-elles fondamentalement différentes de la responsabilité capitaliste? La prochaine section passe en revue les articles des auteurs qui soutiennent que les théories politiques permettent de comprendre la RSE comme un pouvoir social.

### ***Les approches politiques***

Les théories politiques de la RSE regroupent en leur sein les approches qui mènent à l'observation du pouvoir des entreprises envers les *stakeholders* (Garriga et Melé, 2004, p. 52). Ce pouvoir social est cependant pourvu de droits et devoirs, qui sont, ou non, assumés par les entreprises. Garriga et Melé (2004) soutiennent qu'une multitude d'approches souscrivent aux théories politiques, mais que deux types s'en distinguent : le constitutionnalisme sociétaire et la citoyenneté sociétaire<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Garriga et Melé (2004) utilisent les expressions *Corporate Constitutionalism* et *Corporate Citizenship*, difficilement traduisibles en vertu du sens conféré au mot corporation en français — signifiant un ensemble donné, un corps d'individus — et en anglais, traduit par entreprise ou société. L'adjectif sociétaire qui signifie en droit la constitution en société sera donc utilisé dans cette étude en remplacement de *Corporate*.

### *Le Constitutionnalisme sociétair*

Selon la responsabilité capitaliste, il est accepté que l'entreprise évolue dans un marché compétitif parfaitement concurrentiel, où la participation du secteur privé se limite à la création de richesse. Davis a été l'un des premiers à tenter de contester cette assertion. Pionnier, l'économiste soutenait que « [t]he firm has power to influence the equilibrium of the market and therefore the price is not a pareto optimum<sup>10</sup> reflecting the free will of participants with perfect knowledge of the market » (Garriga et Melé, 2004, p. 56). Ce faisant, Davis établissait les balises selon lesquelles la RSE allait prendre forme, ne défendant, selon Garriga et Melé (2004), ni le libre marché, ni la responsabilité totale des entreprises envers leurs *stakeholders*. S'appuyant plutôt sur la prémisse que le secteur privé détient un potentiel d'influence plus élevé que l'ensemble des membres d'une société donnée en raison du capital qu'il parvient à accumuler, Davis soutenait que les entreprises ont une responsabilité qui correspond à ce potentiel d'influence au sein de cette, ou envers leur, collectivité. L'argumentaire de Davis (1960, 1967, 1973) s'appuie sur l'adage issu de la culture populaire américaine selon lequel « with great power comes great responsibility »<sup>11</sup>. Maintenir l'équilibre du pouvoir et de la responsabilité est primordial de manière à pouvoir conserver ce potentiel de force sociale, politique et économique qui réside dans la RSE.

Davis (1960, p. 76), reconnaissait que « economic functions of business are primary »<sup>12</sup>. Cette fonction économique permet d'accumuler des profits, menant les gestionnaires à se retrouver avec « considerable social power » (Davis, 1960, p. 71; 1967, p. 48), contrairement aux actionnaires, qui ne détiennent au final qu'un pouvoir financier. Les gestionnaires doivent

<sup>10</sup> Enracinés dans la tradition utilitariste, deux sens sont conférés à l'optimum de Pareto. Le premier, plus orthodoxe, se rapporte à l'optimisation de l'amélioration de la qualité de vie d'une personne sans contraindre celle des autres. Le second, ce dernier plus flexible, se réfère à la conception selon laquelle chacune des parties améliore leur qualité de vie (White, 2009, p. 50).

<sup>11</sup> Selon la brève recherche intentée par l'auteur, cet adage est l'œuvre du personnage Benjamin Ben Parker, appelé Uncle Ben, de la bande dessinée Spider-Man.

<sup>12</sup> Même s'il ne le spécifie jamais, Davis (1960, 1967, 1973) fait référence à la société américaine, et non pas à l'ensemble des *gesellschaft*.

composer avec ce pouvoir de manière responsable parce que ces derniers « are intelligent men of affairs, and command vast economic resources ». Ce pouvoir social amène les gestionnaires à mener à bien deux rôles : l'un socioéconomique et l'autre sociohumain. Deux rôles, ou fonctions, qui doivent s'articuler d'abord autour de la profitabilité et ensuite autour de l'éthique de l'entreprise à en croire l'auteur. Davis (1960, p. 70) stipulait en effet que :

On the one hand, businessmen recognize that since they are managing an economic unit in society, they have a broad obligation to the community with regard to economic developments affecting the public welfare [and] on the other hand, a businessman's obligation to nurture and develop human values.

L'auteur s'appuie donc sur un postulat très simple pour étayer son argumentaire : les gestionnaires sont par définition des individus puissants qui peuvent à eux seuls influencer un changement social; cette puissance s'accompagne d'une responsabilité qui lui est équivalente. Ainsi, en optimisant le pouvoir de l'entreprise, le gestionnaire parvient à préserver l'intrusion de l'État dans les affaires de l'entreprise. Ces dernières maintiennent leurs activités économiques au rythme des réponses qu'elles offrent — par le biais de la RSE — aux récriminations et attentes des sociétés dans lesquelles elles évoluent (Davis, 1973).

En développant l'équation « pouvoir = responsabilité », l'auteur propose la RSE comme activité à la fois complétive et constitutive à l'accumulation de profit. Davis (1967) remet en question donc la responsabilité capitaliste parce qu'il considère l'entreprise comme étant sujette aux pressions sociales d'une pluralité de *stakeholders*. La responsabilité d'une entreprise est donc constitutive à sa responsabilité capitaliste, soit l'accumulation de profit, parce qu'elle vise à préserver ce pouvoir social envers les pressions exogènes de manière à faciliter la multiplication des profits. Mais, elle est paradoxalement complétive à sa sa fonction capitaliste parce qu'elle agit à titre de contrepoids aux activités économiques.

C'est d'ailleurs ce que Garriga et Melé (2004, p. 56) appellent « constituency groups »,

cette façon dont certains groupes sociaux articulent des revendications sociales contre le pouvoir démesuré des entreprises, acquis en raison des nombreux capitaux accumulés. Pour cette raison, l'approche telle que décrite par Garriga et Melé (2004) se nomme le *constitutionnalisme sociétair*.

Davis met donc la table au débat sur la RSE. Elle représente le contrepoids du pouvoir accumulé par l'entreprise dans l'optique où elle permet au secteur privé d'enclencher un cycle sans fin : la poursuite des activités économiques, suivi d'une plus grande accumulation de richesses, accompagnée d'un pouvoir social de plus en plus important qui lui correspond, et donc d'une plus grande responsabilité éthique, entraînant ainsi la pérennité de l'accumulation de richesses, et ainsi de suite. Cette approche politique est centrée sur les rapports de force entre l'entreprise et le reste des *stakeholders*. Elle s'inscrit dans une perspective utilitariste puisqu'elle suppose qu'en respectant les demandes qu'ont les *stakeholders*, l'entreprise préserve son pouvoir, et ainsi son potentiel d'accumulation de capital. Le constitutionnalisme sociétair représente donc une forme moins orthodoxe de la responsabilité capitaliste, puisqu'il revendique la primauté de l'accumulation de profit sur l'obligation sociale de l'entreprise envers ses collectivités. S'inspirant du modèle de Davis, et du concept de la citoyenneté, d'autres auteurs sont allés encore plus loin dans l'évaluation des rapports de pouvoir de l'entreprise dans une collectivité. C'est le sujet de la prochaine section de ce chapitre.

### *La citoyenneté sociétair*

Si le concept de citoyenneté sociétair a été évoqué pour la première fois par Davis (1973), il a connu une hausse de popularité à la fin du 20<sup>e</sup> siècle et au début du 21<sup>e</sup> siècle (Garriga et Melé, 2004, p. 57). Au cœur de cette approche repose la question à savoir si oui ou non une entreprise est citoyenne, et donc, entretient des rapports de pouvoir avec ses

concitoyens. Trente ans après Davis (1973), Matten et Crane (2003, p. 1) expliquent l'émergence de la citoyenneté sociétale par sa propension à articuler une explication aux fonctions sociale et politique de plus en plus importantes des entreprises. Selon Waddock<sup>13</sup> (2003, p. 3), la citoyenneté sociétale signifie :

developing mutually beneficial, interactive and trusting relationships between the company and its many *stakeholders*— employees, customers, communities, suppliers, governments, investors and even non-governmental organisations (NGOs) and activists through the implementation of the company's strategies and operating practices. In this sense, being a good corporate citizen means treating all of a company's *stakeholders* (and the natural environment) with dignity and respect, being aware of the company's impacts on *stakeholders* and working collaboratively with them when appropriate to achieve mutually desired results.

Les auteurs recensés dans cette section explorent conceptuellement l'applicabilité de la citoyenneté à l'entreprise, une méthode sujette à discussion. Et pour cause : le secteur privé n'a ni les mêmes droits ni les mêmes devoirs que les individus; tous deux fondateurs au concept de la citoyenneté. Conséquemment, déterminer la dimension sociale de la RSE à l'aide de cette approche demeure alambiqué.

La notion de citoyenneté rappelle l'obligation d'un individu à retourner quelque chose à sa communauté si elle est victime de ses activités (Newell, 2005, p. 546). De plus, la citoyenneté est analysée dans un contexte politique où divers droits et responsabilités sont octroyés à l'ensemble des membres. Ces droits individuels sont déconstruits en trois différents types : les droits civils, associés à la liberté négative<sup>14</sup>; les droits sociaux, ceux-ci s'appuyant sur la liberté positive<sup>15</sup> et les droits politiques<sup>16</sup> (Matten et Crane, 2003). Les auteurs

13 Waddock était éditrice générale de la revue avec comité de lecture *The Journal of Corporate Citizenship* entre 2002 et 2004.

14 La liberté négative fait référence aux libertés individuelles des démocraties libérales, comme la liberté d'expression. La liberté négative est illustrée de manière générale par la mesure où personne ne contraint l'action libre d'une personne (Berlin, 1999, p. 171).

15 La liberté positive fait référence aux libertés collectives, comme les diverses assurances sociales financées par l'État. La liberté positive permet, par exemple, de fournir les conditions socio-économiques nécessaires à l'ensemble des citoyens, permettant ainsi de normaliser les revenus des membres d'une collectivité donnée. Ainsi, ces derniers deviennent maîtres de leurs décisions, et ne sont donc pas contraints de vivre sous le joug de conditions socio-économiques (Berlin, 1999, p. 177-178).

16 Les droits politiques réfèrent aux règles régulant la vie de la participation des citoyens à la démocratie,

soutiennent que les entreprises doivent aujourd'hui accomplir des tâches qui incombait autrefois aux États. Shell dans le delta du Niger par exemple finance la construction d'écoles, ou octroie des bourses d'études; deux devoirs qui reviennent au rôle traditionnel de l'État. Les auteurs indiquent aussi que la citoyenneté sociétaria permet de comprendre les fonctions politiques de l'entreprise; comme celle de faire pression pour qu'un État soit gouverné sous des principes de bonne gouvernance. Matten et Crane (2003) utilisent une méthode descriptive pour analyser la RSE, à l'aide des instruments d'analyse des droits civils, sociaux et politiques. En transposant la conception de la citoyenneté des théories politiques aux entreprises, les auteurs espèrent offrir un cadre théorique adapté aux relations empiriques des *stakeholders* avec les entreprises (Matten et Crane, 2003, p. 15).

Néron et Norman (2008a, pp. 6-7) tentent quant à eux de définir la citoyenneté sociétaria en déconstruisant le concept de citoyenneté. Ils soutiennent en effet qu'il y a quatre façons différentes de remplir une fonction citoyenne, comprise comme :

- un statut légal (donc membre d'un État ou d'une communauté institutionnalisée donné — ex. : l'Union européenne);
- une identité politique (associé au nationalisme ou au patriotisme);
- un *locus*<sup>17</sup> de solidarité (la citoyenneté analysée sous cette perspective serait conçue comme un catalyseur visant la construction et la reconstruction du lien social) et finalement;
- une activité vertueuse (où les membres de la communauté remplissent la fonction de gouvernance à l'aide d'habitudes politiques).

Réutilisant l'adage dont fait mention Davis (1960, 1967), selon lequel « with great power comes great responsibility », Néron et Norman (2008a) reconnaissent la fonction sociale des entreprises, et ce faisant, la nécessité de la RSE, mais soutiennent que la citoyenneté individuelle, ou personnelle, ne peut être utilisée comme un pastiche pour définir la citoyenneté sociétaria. « Corporate citizenship can play a useful role in our normative

comme le droit de vote, le droit de représentation, etc.

<sup>17</sup> *Locus* fait ici référence à un endroit localisé spatialement.

evaluation of business, but it is neither a substitute for other normative frameworks nor an all-encompassing framework » (Néron et Norman, 2008a, p. 18). Être citoyen sociétaire ou individuel ne comporte pas les mêmes droits et responsabilités. Néron et Norman (2008a) soutiennent donc que les entreprises ne sont pas des citoyennes comme le sont les autres *stakeholders*, satisfaisant ainsi peu de critères associés à la compréhension du concept de citoyenneté. Si « corporations are real members of some kind of our communities » et considérant que la terminologie de la RSE associée à la citoyenneté « is here to stay » (Néron et Norman, 2008a, pp. 16-18), les auteurs invitent les chercheurs à réfléchir au sens conféré à la terminologie associée à la citoyenneté, et à son potentiel conceptuel de recherche (Néron et Norman, 2008b).

Crane et Matten (2008) ont répondu à l'invitation. Selon les auteurs, la citoyenneté sociétaire est un concept permettant de penser la nature de la position de l'entreprise au sein d'une collectivité. Matten, Crane et Moon (2009) poussent la réflexion encore plus loin, alléguant à la citoyenneté sociétaire trois modèles, l'un horizontal, l'autre vertical<sup>18</sup> et un dernier dit de gouvernance. Ainsi, ils démontrent la complexité, la pluralité et la diversité des approches possibles grâce au concept de citoyenneté. À l'aide d'un seul concept, la RSE d'une entreprise peut désormais être perçue sous trois perspectives :

- Le modèle horizontal — les entreprises peuvent remplir des rôles citoyens « (un)equal[s] » (Matten et coll., 2009, p. 19) avec les *stakeholders* notamment par leurs activités économiques, de lobbying ou de campagne de financement. Même s'ils sont inégaux, les entreprises et les individus sont reconnus être sur le même niveau;
- Le modèle vertical — les entreprises peuvent aussi se voir rétribuer un rôle d'administration publique, particulièrement utile à l'analyse du rôle social joué par une entreprise dans un contexte de développement international (comme Shell au Nigéria). Les entreprises se retrouvent au-dessus des citoyens d'un point de vue de

---

18 Le modèle vertical place les entreprises au même niveau que les gouvernements, laissant la sphère privée dans une position de pouvoir par rapport aux autres individus, citoyens, d'une communauté institutionnalisée donnée. Ainsi analysée, la citoyenneté sociétaire permet de percevoir l'influence que peut avoir la sphère privée sur la gouvernance d'une communauté.

régulation. Elles ont donc une fonction qui s'apparente au rôle des institutions étatiques, parce qu'elles occupent une position sociale qui leur est correspondante;

- Le modèle de gouvernance — une entreprise et ses *stakeholders* peuvent être étudiés, sous la loupe de la citoyenneté, comme une mini-collectivité, où l'entreprise en question agit à titre de corps étatique alors que les *stakeholders*, eux, revêtent le rôle de citoyens. Ce modèle virtuel est détaché des communautés et sociétés réelles, et ne sert qu'à l'analyse des relations de pouvoir entre une entreprise et les individus qui ont un intérêt évident pour les activités économiques de cette dernière.

Les modèles semblent pertinents à l'applicabilité de la RSE. Mais les auteurs préfèrent prendre un peu de recul quant à la dimension sociale encore trop vague de la RSE (Matten et coll., 2009, p. 19). En effet, le concept de citoyenneté nécessite d'être clarifié et précisé avant d'être analysé, autant sous une perspective théorique qu'empirique.

Pour contrer cette embûche, et contre-argumenter Néron et Norman (2008a), Wood et Logsdon (2008) se sont penchées sur la valeur normative des modèles étudiés par Matten et coll. (2009). En effet, « a direct extrapolation from human citizen to corporate citizen is unnecessary. [B]usiness organizations can and should be seen as *secondary* citizens, citizenship is a status, a position in a social system » (Wood et Logsdon, 2008, p. 53). Ces citoyens secondaires remplissent différents devoirs et ont d'autres responsabilités que ceux des *stakeholders*, eux-mêmes implicitement considérés comme des citoyens primaires. Ainsi définie, la citoyenneté sociétale, secondaire, permet d'être analysée comme un ensemble de responsabilités et des droits, qui sont normatifs, c'est-à-dire qui partagent les valeurs et lois d'une collectivité. Elle répond donc aux valeurs morales afférentes à un ensemble d'attentes normatives de la part de citoyens primaires.

Dans un environnement caractérisé par la mondialisation, la citoyenneté sociétale revêt le statut de métaphore des attentes sociales d'une collectivité, qui n'a pas de port d'attache national (Wood et Logsdon, 2008). Les entreprises sont devenues citoyennes du monde et doivent répondre à des impératifs sociaux en terme de protection de

l'environnement naturel et social. « Language such as [...] corporate citizenship [...] is offered as a counterweight, an anchor for those businesses that do not aim to be exploiters of the world's poor and weak » (Wood et Logsdon, 2008, pp. 56-57). En d'autres mots, Wood et Logsdon (2008) soulignent la pertinence de l'approche de citoyenneté sociétariaire dans un contexte mondial, c'est-à-dire sans gouvernance et législation contraignante nationale, dans une perspective où l'entreprise doit tirer l'ensemble de l'humanité et de ses institutions économiques vers la liberté et la justice (Logsdon et Wood, 2005; Wood et Logsdon, 2001, 2008); « for nurturing human autonomy and quality of life but also for the survival of capitalism itself » (Wood et Logsdon, 2001, p. 103). La citoyenneté sociétariaire permet donc de catalyser l'appartenance d'une entreprise à une collectivité, et vice-versa, et ainsi de développer, de manière normative, la RSE, mais toujours sous la condition primitive où l'entreprise ne dénature pas sa fonction première : celle d'accumuler un profit, un capital. Ainsi défendue, la position de la citoyenneté sociétariaire se rapproche de celle du constitutionnalisme sociétariaire. En l'adoptant, les entreprises jouent le jeu de respecter les demandes de la collectivité dans l'optique de perpétuer le présent système économique.

Le concept de citoyenneté tel que présenté rappelle l'argumentaire de Davis (1960, 1967, 1973) et, par le fait même, s'oppose à la rhétorique d'économie classique selon laquelle l'entreprise a pour seule fonction la production, l'échange et la distribution de richesses. Les auteurs sont unanimes à souligner la différence entre la citoyenneté sociétariaire et individuelle. Ils le sont cependant moins quant à la pertinence du concept, ou à son pragmatisme. C'est ce débat inhérent à l'applicabilité de la citoyenneté sur le secteur privé qui illustre la richesse de l'étude de la RSE sous la loupe citoyenne : les entreprises sont *a priori* des agents sociaux distincts — différents des individus et de l'État —, mais elles peuvent revêtir les mêmes étiquettes de citoyenne ou de gouvernance. L'analyse de la citoyenneté permet de saisir cette

réalité, et de l'articuler en termes politiques. Et la fonction sociale, et les droits, et les devoirs, et les responsabilités de la sphère privée ne parviennent pas à préciser la substance de la RSE : de quelle fonction parle-t-on? Quels droits? Quels devoirs? Quelles responsabilités? Qui décide de les mettre en place? Et surtout, pourquoi?

### *Discussion et conclusion*

Les théories politiques de la RSE se penchent sur les rapports de pouvoir entre l'entreprise et une collectivité. Selon Davis (1960, 1967, 1973), l'entreprise a une responsabilité envers sa communauté correspondant au pouvoir social qu'elle accumule, le tout, fondé sur la propension du gestionnaire à agir de manière morale envers les citoyens de sa collectivité. C'est ce postulat qui met la table à la citoyenneté sociétaria. Cette dernière revêt un caractère foncièrement fonctionnel de manière à revisiter et reconsidérer le rôle de production, distribution, consommation consacré par la responsabilité capitaliste de l'entreprise. La citoyenneté offre deux types d'instruments d'analyse qui ne sont pas mutuellement exclusifs pour la RSE : descriptif et normatif. Dans sa forme descriptive, elle permet de comprendre l'entreprise comme un agent social membre d'une communauté qui est porteur de changement politique, social et économique. Sous sa forme normative, elle représente le sens inhérent à la citoyenneté, porte-étendard d'une pluralité de valeurs à respecter dans un système politique particulier. Cette dernière forme d'analyse est particulièrement probante à la compréhension de la fonction politique d'une entreprise dans un contexte de mondialisation économique. Elle rattache néanmoins un système de valeurs propre à ce qu'on conceptualise comme étant l'éthique — un terme qui mérite plus d'attention que ce Carroll (1979, p. 44) décrit comme être, dans un contexte organisationnel, comme un simple synonyme à la morale.

Le principe de citoyenneté sociétaria est utile pour observer les forces pluralistes qui

forment les divisions morales de plusieurs sociétés dans le contexte planétaire de mondialisation économique (Dion, 2001). Ce pluralisme culturel et moral doit être uniformisé sous une forme consensuelle pour en arriver à se préoccuper du bien-être global des autres (Dion, 2001; Das Gupta, 2008; Logsdon et Wood, 2005; Wood et Logsdon, 2001). La clé pour y arriver consiste au rôle que doit jouer le gestionnaire, le « moral leader » (Carroll, 2001, dans le titre). Or, ce gestionnaire moral, selon les approches politiques telles que présentées, doit d'abord et avant tout diriger l'entreprise vers la profitabilité. Qu'elle soit examinée à travers les approches du constitutionnalisme ou de la citoyenneté sociétariale, la RSE demeure sous les théories politiques sujettes à l'utilitarisme (Davis, 1960, 1967; Wood et Logsdon, 2001). La RSE, sous l'approche politique, permet de comprendre l'entreprise en relation avec sa collectivité, sans toutefois laisser de côté la responsabilité capitaliste. L'accumulation de profit demeure l'objectif foncier de l'entreprise.

La prochaine section fait la recension des théories éthiques. L'objectif de la prochaine section reste le même, à savoir celui de déterminer comment les théories éthiques permettent de circonscrire la nature sociale de la RSE, et la part attribuée au capitalisme dans les choix de gestions inhérents à la RSE.

### ***Les théories éthiques***

Garriga et Melé (2004, p. 60) définissent les théories éthiques par des « principes that express the right thing to do or the necessity to achieve a good society ». L'éthique se caractérise donc par la recherche de principes qui, basés à l'aide d'un ensemble de valeurs, guident un individu dans ses décisions. Ces valeurs correspondent à la morale, soit la détermination de ce qui est une bonne chose à faire (Misrahi, 2000, p. 22). Ainsi, la morale repose essentiellement sur l'observation des conditions visant la bonne conduite des choses, alors que l'éthique s'inspire de la morale pour en former une sorte de code normatif qui guide

les actions et inactions, que ce soit pour atteindre une certaine finalité ou dans le processus pour s'y rendre. Les théories éthiques permettent donc de saisir les motivations arbitraires qui poussent les entreprises à modifier leurs activités économiques jusqu'à ce qu'elles atteignent un certain standard moral, normatif, par rapport à la collectivité avec laquelle elles ont un intérêt commun. Dans cette section, les droits universels et le développement durable seront présentés de manière à pouvoir évaluer la dimension sociale de la RSE, permettant de plus de contextualiser l'approche du bien commun de manière à identifier le lien social entre l'entreprise et les collectivités<sup>19</sup>.

### *Les droits universels*

En 1948, l'ONU, naissante, publiait la Déclaration universelle des droits de l'homme. Ce document n'a pas préséance sur la législation des États sur la planète en vertu du principe de souveraineté nationale<sup>20</sup>. Sur la scène internationale, le document onusien sert de pierre d'assise au respect de droits fondamentaux, dont ceux à la vie, à une qualité de vie décente, à l'éducation, à un environnement de travail sain, à un travail ainsi qu'à une rémunération juste et équitable ("Déclaration universelle des droits de l'homme", article 3 et 23). Afin que ces droits soient satisfaits, ils doivent soit souscrire à une régulation étatique, soit relever de la responsabilité du secteur privé (Cassel, 2001, p. 262). Et lorsque l'État veut attirer certaines industries à l'intérieur de son territoire, les régulations de ses activités économiques deviennent plus laxistes (Martinelli, 1979). Conséquemment, le respect des droits humains repose essentiellement sur les décisions de l'entreprise, et non pas sur un quelconque appareil législatif ou judiciaire étatique<sup>21</sup>.

19 Garriga et Melé (2004) spécifient qu'il existe une quatrième approche aux théories éthiques, celles du « normative stakeholder theory ». Cette dernière sera cependant observée dans la troisième section de ce chapitre, consacré exclusivement à la théorie des *stakeholders* de Freeman (2010).

20 Selon Scherer et Smid (2008, p. 480), le principe de souveraineté nationale constitue le principal obstacle à la mise en œuvre d'un code transnational efficace pour les entreprises.

21 Haufler (2001) conteste cette assertion, assurant que la fonction législative de l'État est toujours aussi puissante. Même dans un contexte de mondialisation économique, l'État peut toujours menacer le secteur privé d'instaurer des régulations plus sévères (Haufler, 2001, pp. 30-33).

La Déclaration des droits de l'Homme a inspiré l'élaboration du Pacte mondial (PM) en 1999 ("Les dix principes"), un regroupement d'entreprises, d'organisations de la société civile, d'associations syndicales et universitaires. Critiqué pour sa nature volontaire et non contraignante, le PM recense près de 4 000 entreprises (PM, "Les dix principes,") qui aspirent à respecter dix principes fondés sur les droits de l'homme, répartis en quatre catégories : droits de l'Homme, normes du travail, environnement, lutte à la corruption (PM, "Les dix principes"). Il est cependant à noter qu'aucune instance onusienne ou indépendante n'existe pour vérifier si oui ou non les membres du PM honorent leur engagement. La légitimité du PM est sujette à certains critiques, notamment celle qui insiste sur la justesse avec laquelle l'entreprise fait preuve pour observer de la même façon tous les dix principes proposés par le Pacte mondial.

Une myriade de codes volontaires ont aussi vu le jour au cours des dernières décennies. Le SA8000 ("SA8000 Standard"), l'ISO 26 000 (Allard et Hanquez, 2009; Slob et Oonk, 2007), les Principes de Sullivan ("The Global Sullivan Principles of Social Responsibility" 2010), le *Global Reporting Initiative* (GRI, "About GRI") sont tous des initiatives qui touchent de près ou de loin le respect des droits universels. Ces codes volontaires inspirés des droits de l'homme peuvent être considérés comme des moyens utilisés par les entreprises pour entreprendre un procédé d'apprentissage tendant vers l'atteinte de standards humains et environnementaux universels (Scherer et Smid, 2008, p. 487). Cependant, ces types de RSE non contraignants et volontaires s'inscrivent dans la tradition de l'idéologie capitaliste, teintée par le néolibéralisme prédominant au cours des dernières décennies (Haslam, 2007a; Soederberg, 2007). En effet, en raison du retrait de l'État, les entreprises ont désormais libre cours à l'autorégulation pour contrôler la mise en œuvre des activités économiques et celles de responsabilisation sociale, même si l'État se réserve toujours un certain droit de regard sur les

législations des activités économiques des entreprises en son territoire (Haufler, 2001; Ruggie, 2009).

Comme le néolibéralisme et la mondialisation économique n'enrichissent pas les plus démunis (Cassel, 2001) en comparaison aux mieux nantis, « there is a risk that a radical capitalist ideology could spread which refuses even to consider these problems, [...] and which blindly entrusts their solution to the free development of market forces » (Pape Jean Paul II dans Cassel, 2001, p. 271). Ce faisant, les codes volontaires marqués par les droits universels portent en leur sein un message dichotomique : d'une part, ils encouragent la sphère privée à honorer les droits universels et de l'autre, ils légitiment la dérégulation en perpétuant la normalisation de l'accumulation de profits, intimement liée à certaines formes d'exploitation économique par les entreprises dans les pays du Sud (Soederberg, 2007, 2009). En d'autres mots, la RSE guidée par des codes volontaires promeut le respect de certaines valeurs propre à la Déclaration universelle des droits de l'homme. Mais elle permet aussi la dérégulation, portée par l'idéologie et la responsabilité capitalistes.

Dans la prochaine section, la notion aussi galvaudée que celle de la RSE, le développement durable, sera présentée de manière à la comprendre dans le contexte économique et social de la responsabilité capitaliste.

### *Le développement durable*

Comme les droits universels, le développement durable est un concept issu du travail concerté des instances internes de l'ONU. En 1987, la Commission mondiale de l'environnement et du développement publiait le Rapport Brundtland (p. 40), avec en ses pages la définition du développement durable :

un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus

démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Dans la perspective de la RSE, ces besoins et limitations doivent s'équilibrer à la rencontre des intérêts sociaux, économiques et environnementaux d'une collectivité. Ainsi, le développement durable est conceptualisé comme un instrument d'analyse permettant d'évaluer non seulement les activités économiques des entreprises, mais aussi les impacts des activités économiques sur l'environnement naturel en fonction des besoins de l'environnement social et des limites des innovations technologiques. Néanmoins, le développement durable est surtout compris comme ce concept fourre-tout où les intérêts sociaux, naturels et économiques se rencontrent.

En 1994, Elkington s'est inspiré du concept du développement durable pour former celui du triple bilan<sup>22</sup> (2004, p. 1). Aussi baptisé planète-personnes-profit<sup>23</sup>, le triple bilan est caractérisé par la position de défense contre le *bottom line* des trois sphères du développement durable — économique, environnemental et social — dans l'exercice des activités de production d'une entreprise. Le concept charme les chercheurs comme les gestionnaires puisqu'il permet de recenser sous un même paradigme une volonté de changement éthique sans toutefois y rattacher les instruments qui permettent une régulation contraignante et indépendante. Ainsi décrit, le triple bilan caractérisé par le concept de développement durable illustre l'essence de la RSE. Aujourd'hui, plusieurs entreprises ont une politique de responsabilité fondée sur cette idée que l'organisation du 21<sup>e</sup> siècle doit engranger des profits, tout en contribuant à préserver l'environnement et à favoriser l'épanouissement social des générations présentes et futures.

Mais le concept du triple bilan en soi est plutôt faible et virtuel. « This piece of jargon

<sup>22</sup> L'expression triple bilan est la traduction française de *triple bottom line*.

<sup>23</sup> Traduction libre de *planet-people-profit*.

is, in short, *inherently misleading*: the very term itself promises or implies something it cannot deliver » (en italique dans l'original, Norman et MacDonald, 2004, p. 253). Selon les auteurs, la rhétorique associée au concept amène à penser la RSE en matière d'imputabilité, de responsabilité, d'obligation et de légitimité du secteur privé. Or, elle laisse toutefois les gestionnaires libres de cibler les externalités qu'ils désirent, sans avoir à répondre de leurs décisions à quelques instances extérieures vouées à la régulation des activités de la RSE. Selon Norman et MacDonald (2004, pp. 254-255), il y a une différence substantielle entre les préoccupations morales, écologiques et sociales des entreprises et celles des activistes et de la société civile.

Si l'examen fait par Norman et MacDonald (2004) sur le triple bilan n'est certes pas positif — « [i]t is relatively costless to produce these documents [les rapports de la RSE ou sur le triple bilan], and — especially if they are relatively vague — they do not generally open up any serious risks for a corporation » (Norman et MacDonald, 2004, p. 256) —, la mise en place empirique de tels concepts mène certains gestionnaires à se questionner sur la portée éthique ou morale de leurs activités économiques (entre autres : Kaku, 1997; Zadek, 2004). Le respect de la notion du développement durable, ou du triple bilan comme Elkington (2004) le souligne, est la refonte de la nature de l'entreprise pour qu'elle se réapproprie les externalités — comme la destruction de l'environnement ou la perpétuation de conflits sociaux — qu'elle n'a pas jusqu'à maintenant internalisées dans sa gestion. Or cette transition exige de l'entreprise d'aller plus loin que la simple intégration des intérêts des *stakeholders*. Elle requiert en effet de repenser la nature ou les fondements économiques qui guident les activités de l'entreprise, le capitalisme, pour les orienter sous un paradigme qui intègre et inclut les externalités dans la philosophie de gestion. Ce faisant, l'entreprise respecterait la nature du développement durable, au lieu de la soumettre tacitement au capitalisme.

La prochaine section est consacrée à l'approche du bien commun qui se veut le terrain d'essai théorique de cette réorientation de l'entreprise.

### *L'approche du bien commun*

Dans cette section, l'approche du bien commun sera examinée en raison de son potentiel descriptif quant à la nature éthique de la RSE<sup>24</sup>. En effet, la nature même de l'approche du bien commun recense en elle une dimension qui inclut les demandes sociales de la collectivité dans l'activité économique pour le bienfait de tous – *stakeholders* et entreprises. Ainsi, l'approche du bien commun comporte les mêmes tangentes que celles du développement durable et des droits universels, mais avec des influences enracinées dans la philosophie classique<sup>25</sup>. Cette section vise à présenter la contribution des entreprises au bien commun. Mais avant de procéder à l'analyse, il importe de définir le concept de bien commun, et en quoi il peut être théorisé en vertu de l'éthique en affaires.

Les biens communs sont identifiés comme étant publics, opposés par ce que les économistes contemporains et classiques caractérisent comme étant des biens dits privés – rattachés au capital des entreprises, qu'ils soient produits, exploités ou consommés (Argandoña, 2009, p. 5). Ces derniers sont par nature caractérisés par leur rareté, ce qui leur confère une valeur économique *a contrario* des biens communs qui appartiennent à tout un chacun. L'intérêt porté aux biens communs par des entreprises qui gèrent des biens privés rend donc paradoxale l'applicabilité de l'approche étudiée pour théoriser la RSE.

Pour contourner le paradoxe, Argandoña (2009) a établi une catégorisation, mettant en

<sup>24</sup> Plusieurs auteurs citent l'éthique inhérente à la RSE (entre autres : Carroll, 1979, 1991; Dion, 2001; Logsdon et Wood, 2005; Scherer et Smid, 2008; Wood et Logsdon, 2001, 2008). Les approches pour évaluer l'éthique sont plutôt rares cependant, et celle du *common good*, traduit dans cette étude par « bien commun », semble être celle qui se démarque le plus, selon l'analyse de Garriga et Melé (2004).

<sup>25</sup> Comme l'objet de ce n'est pas d'inscrire la RSE de manière épistémologique dans la philosophie classique, nous ne noterons au passage que le bien commun tire son origine de la tradition aristotélienne classique, avant d'être introduite comme une doctrine de la religion catholique pour ensuite être développée comme une référence à l'éthique des affaires (Garriga et Melé, 2004, p. 62).

place une catégorisation des biens et services (voir tableau 1). Quatre types de biens peuvent donc être consommés par des individus : les biens privés (décrits comme des biens rivaux et exclusifs<sup>26</sup>, un poisson par exemple), les biens communautaires (non rivaux et exclusifs, comme le câble de télévision), les biens communs<sup>27</sup> (rivaux et non exclusifs, comme le territoire de pêche) et les biens publics (non rivaux et non exclusifs, comme un théorème mathématique) (Argandoña, 2009, p. 5). Comme la rivalité et l'exclusivité déterminent la rareté, elles confèrent une valeur au bien en fonction de la demande des consommateurs et de l'offre des producteurs. Or, la dimension éthique relative à ces biens ne correspond pas à leur valeur économique. Un bien privé, comme un téléphone par exemple, peut être utilisé pour venir en aide à quelqu'un alors qu'un bien public, comme un barrage hydroélectrique, peut causer d'importants dommages environnementaux et sociaux. Ainsi, la dimension éthique rattachée à l'approche du bien commun diffère de la nature de ce bien, si bien que la morale inhérente à l'approche du bien commun est davantage guidée par la façon dont l'entreprise gère la ressource, plutôt que par sa constitution.

| <b>Biens</b>      | <b>exclusifs</b> | <b>non exclusifs</b> |
|-------------------|------------------|----------------------|
| <b>rivaux</b>     | privés           | communs              |
| <b>non rivaux</b> | communautaires   | publics              |

Tableau 1 : Les types de biens selon Argandoña (2009).

Tous les types de bien peuvent donc être exploités par l'entreprise. « The emphasis is invariably on the social dimension of the use or consumption of these goods, insofar as a person feels called to manage them “responsibly and together with others” » (Le Conseil

<sup>26</sup> Argandoña (2009, p. 5) décrit les biens rivaux comme des biens qui ne peuvent être utilisés par plus d'une personne et les biens exclusifs comme s'il était possible d'empêcher quelqu'un de tirer des bénéfices d'un certain bien. Par exemple, si un individu achète une vache pour en consommer la viande, il s'agit d'un bien rival et exclusif. Si par contre, une communauté achète la même vache pour la consommation de lait de l'ensemble de ses membres, la vache devient rival et non-exclusive. Par contre, le lait, lui, demeure rival et exclusif et les aliments nécessaires à sa production, comme l'herbe et l'eau, sont non rivaux et non exclusifs parce qu'ils sont illimités et disponibles à tous.

<sup>27</sup> À noter, il y a une différence entre les biens communs d'Argandoña (2009) et ceux préconisés par l'approche du même nom dans cette section.

pontifical pour la justice et la paix, 2004 dans Argandoña, 2009, p. 6). Ainsi, la gestion des biens permettant l'accumulation de capital possède deux dimensions : l'une économique et l'autre sociale. La conciliation de ces deux univers est représentée dans cette thèse par la RSE.

La religion chrétienne ouvre la porte à la réconciliation de ces deux mondes. Sandelands et Hoffman (2008, p. 129) sont allés au-delà de leur vie professionnelle de gestionnaires pour comprendre comment, dans leur vie personnelle, la relation entretenue avec leur dieu pouvait orienter et guider leurs décisions. Estimant que « being less unsustainable is not the same as being more sustainable », les auteurs en sont arrivés à la conclusion que « economic reasoning [must be] inspired and informed by faith » (Sandelands et Hoffman, 2008, p. 130). S'inspirant du *Compendium of the Social Doctrine of the Church* (CSDC), Sandelands et Hoffman (2008) ont développé huit principes qui déterminent l'action des entreprises dans une perspective de développement durable. L'un d'eux est le principe du bien commun. « A society that wishes and intends to remain at the service of the human being at every level is a society that has the common good — the good of all people and of the whole person — as its primary goal » (CSDC, 2004, p. 73 dans Sandelands et Hoffman, 2008, p. 139). Les entreprises et leurs gestionnaires devraient conséquemment modifier leur *modus operandi* de façon à intégrer dans leurs méthodes de gestion la volonté de Dieu. En d'autres mots, Sandelands et Hoffman (2008, p. 140) soutiennent que la profitabilité des entreprises et la recherche de l'intérêt propre doivent être soumises à des intérêts supérieurs, divins et cosmologiques, qui visent d'abord le bien-être de la population humaine, dans sa totalité et son entièreté.

L'argument, s'il a le mérite de souligner la pertinence de contester l'utilitarisme et la responsabilité capitaliste, ne remet cependant pas en question l'éthique associée à l'économie classique et les forces de production capitalistes. En effet, selon le protestantisme, « travailler

toujours plus plaît à Dieu et devient un devoir moral » (Salmon, 2000, p. 309). Certaines religions présentent donc en elles un caractère normatif qui est enclin à l'accumulation de capital comme le préconise la responsabilité capitaliste, alors qu'une autre, comme le catholicisme par exemple, recense en elle une morale qui repose davantage sur la charité et le partage. Les morales religieuses peuvent donc se contredire les unes avec les autres (Hénaff 2000), rendant la théorisation du bien commun expliquée sous un dogme religieux tendancieuse.

Melé (2008, p. 7) propose quant à lui un modèle de bien commun moins cosmologique. L'auteur développe une approche où les firmes sont perçues comme des « communautés de personnes »<sup>28</sup>, définies comme une « enduring unity, apart from some common action and a shared purpose [...], although the degree of unity might range from strong to weak ». La cohésion sociale de ces communautés ne repose pas uniquement sur des relations contractuelles, mais aussi sur des liens émotionnels et moraux. Les membres du groupe sont des individus qui décident de prendre part à la communauté, afin d'atteindre l'épanouissement personnel<sup>29</sup> (Melé, 2008, p. 20). À cet effet, l'auteur estime qu'une entreprise doit non seulement maximiser les revenus des actionnaires et satisfaire les intérêts des *stakeholders*, mais elle doit aussi soumettre ces deux exigences au bien commun, perçu ici comme une multitude d'objectifs qui assouviennent les besoins de l'humanité dans son entièreté (Melé, 2008, p. 19). Argandoña (2009, p. 12) complète l'argumentaire de Melé (2008) en stipulant que le bien commun comporte en lui une dimension normative. C'est cette dernière qui parvient à guider le comportement des gestionnaires, mais aussi des *stakeholders* en général, dans la production de capital et l'exploitation de ressources, pour le

---

28 L'approche de Melé (2008) rappelle le modèle de gouvernance de Matten et coll. (2009) et celui de la théorie des *stakeholders* de Freeman (2010).

29 Traduction libre de Melé (2008, p. 20) : « People are not only considered as individuals with legitimate interests and rights, but also with a capacity to act with reciprocity and gratuity and to flourish as human beings. »

bien-être de tout un chacun.

Si l'idée semble farfelue aux yeux des observateurs les plus enclins à accepter les préceptes de la responsabilité capitaliste<sup>30</sup>, elle semble trouver un écho chez d'autres, moins portés vers la seule profitabilité, ou du moins, vers un profit tempéré par l'importance qu'ont les enjeux environnementaux et sociaux de l'exploitation de ressources. L'approche du bien commun semble en effet inspirer Mintzberg, Simons et Basu (2002), qui font le procès de l'utilitarisme chez les firmes privées. Selon ces auteurs, les entreprises doivent viser l'engagement envers les collectivités chez qui elles exploitent les ressources au lieu d'être guidées par les arguments de la rationalité économique, c'est-à-dire la maximisation du profit pour les actionnaires, la remise de bonis aux gestionnaires<sup>31</sup> et la minimisation des coûts d'opérationnalisation<sup>32</sup>. Les auteurs ne mentionnent pas l'approche du bien commun en soi, mais ils soulèvent les mêmes critiques envers la responsabilité capitaliste, celle de se réduire à l'accumulation de profit. « Certainly economic development helps to foster social improvement. But no less certainly, social development [...] helps to foster economic improvement. It appears that the two have to work in tandem. » (Mintzberg et coll., 2002, p. 73). Inhérent à celui de fournir des biens et services, le mandat des entreprises comporte aussi une participation aux activités sociales d'une communauté de manière respectueuse et paisible (Garriga et Melé, 2004, p. 62) à travers ses activités de RSE. En s'engageant dans la coopération avec leurs *stakeholders*, les entreprises accèdent à un niveau de créativité qui

---

30 On peut en effet questionner ce que des hommes d'affaires et universitaires tels que Davis (1960, 1967, 1973) ou même Carroll (1979, 1991) penseraient d'une théorie fondée sur le bien commun. En effet, si Carroll présente l'éthique et la morale comme des synonymes, mentionnant au passage que l'un comme l'autre peuvent être pris en considération par le secteur privé de manière à respecter les attentes normatives d'une communauté, l'auteur est peu éloquent quant à la théorie ou aux fondements philosophiques derrière l'éthique des affaires. Davis n'est pas plus loquace. En limitant les entreprises à une fonction sociale responsable qui correspond à leur niveau de pouvoir, l'auteur ne parvient pas à décrire qu'est-ce que cette fonction sociale responsable, et comment peut-elle être illustrée?

31 L'argument fait référence au fait que les firmes les mieux nanties ont à leur tête des gestionnaires « héros » qui tirent vers le haut les actifs de cette dernière. Ce faisant, ils obtiennent une part disproportionnée des profits de l'entreprise, qui désire à tout prix conserver son gestionnaire-vedette.

32 L'argument évoque l'action de couper le plus possible dans les dépenses, y compris dans celles qui affectent le rendement, la qualité ou simplement la quantité du travail des employés.

mène à une situation gagnante et pour les actionnaires, et pour les gestionnaires, et pour les *stakeholders*; donc pour l'entreprise perçue comme une « communauté de membres » en général (Melé 2008). Les entreprises peuvent tirer d'importants bénéfices à long terme en mettant à profit l'engagement du secteur privé envers une collectivité (Goddard, 2005).

L'un des exemples cités dans la littérature est celui de Canon. Selon Kaku (1997, p. 55), une entreprise doit « rely on educated workers, consumers with money to spend, a healthy natural environment, and peaceful coexistence between nations and ethnic groups. [...] To put it simply, global companies have no future if the Earth has no future ». Dans l'objectif de gérer la RSE de Canon dans une optique de bien commun, l'auteur s'est appuyé sur la philosophie de Kyosei — doctrine selon laquelle une entreprise s'engage à entretenir des relations harmonieuses avec ses différents *stakeholders* (employés, fournisseurs, consommateurs, gouvernements, et autres). Cinq étapes sont essentielles à la mise en œuvre de la philosophie de Kyosei :

- la survie économique;
- la coopération avec la main-d'œuvre;
- la coopération avec l'ensemble des *stakeholders*;
- l'activisme<sup>33</sup>;
- la mise en place de partenariat avec les autorités gouvernementales en place de manière à établir des politiques de bonne gouvernance visant à dénoncer et rééquilibrer les inégalités sociales.

Cette dernière étape, ultime, est rarement atteinte, croit Kaku (1997), en raison de sa nature antiutilitariste. Recommander des régulations pour la réduction de la pollution ou la mise en place d'une taxe sur les activités économiques pour assurer une meilleure redistribution des richesses semble *a priori* mener vers l'abandon de la première étape de la philosophie Kyosei,

---

33 Kaku (1997, 3) soutient en effet que les entreprises peuvent faire leur part, citant l'exemple de mettre à profit les résultats des études des départements de recherche et développements au profit des populations les plus pauvres de façon à les aider à se sortir de la pauvreté structurelle — ou endémique.

soit la survie économique. Or, il n'en est rien selon Kaku (1997, p. 9) :

If corporations run their businesses with the sole aim of gaining more market share or earning more profits, they may well lead the world into economic, environmental, and social ruin. But if they work together, in a spirit of kyosei, they can bring food to the poor, peace to war-torn areas, and renewal to the natural world. It is our obligation as business leaders to join together to build a foundation for world peace and prosperity.

La paix dans le monde, le respect des ressources naturelles et sociales et la prospérité; sont-ce des buts atteignables? L'exemple de Canon semble probant, dans la perspective où l'auteur, gestionnaire de la société d'appareils technologiques, affirme que l'entreprise contribue au bien commun de sa communauté en partageant la technologie développée avec ses *stakeholders*. Par exemple, Canon a développé un produit destiné aux personnes affectées par des troubles de langage de sorte qu'elles peuvent dorénavant communiquer plus efficacement. Ce produit est offert en territoire japonais « on a not-for-profit basis » (Kaku, 1997, p. 5). Quant à l'engagement politique — activiste — de Canon, il se résume à des activités de *lobbying* et d'information auprès de la société civile sur la philosophie de Kyosei.

Sur papier, la RSE comprise comme l'approche du bien commun comprend de bien belles promesses. Mais empiriquement, elle demeure un « faux-fuyant » selon Gendron (2000, p. 325), qui prétend que ces belles promesses ne peuvent être honorées, soutenant que les illustrations empiriques de la RSE sont rares, sinon contradictoires avec les préceptes mis en avant par l'éthique des affaires. Conscients du problème, Mahon et McGowan (1991) ont tenté de ramener l'approche du bien commun sous une perspective plus pragmatique. Arguant que le bien commun est un concept inné ou intuitif — comme le seraient le bien et le mal — Mahon et McGowan (1991, p. 80) tentent d'en circonscrire la signification à l'aide de cinq questions :

1. Quand l'organisation peut-elle agir dans l'intérêt du bien commun?
2. Où le bien commun est-il le mieux servi?

3. Qui et quand l'évaluera-t-il?
4. Quel degré de bien commun doit-on prendre en considération?
5. Quels sont les coûts associés à l'évaluation du bien commun?

Ce faisant, les auteurs systématisent l'applicabilité de la théorie du bien commun sur le terrain par les gestionnaires en mettant en relation, dans le temps et l'espace, les principes théoriques, les motivations de leur implémentation et les bénéficiaires de telles pratiques. Mahon et McGowan (1991) font preuve de créativité en mettant en place un procédé systématique positif et descriptif d'évaluation de tendances normatives. Le bien commun de l'approche du même nom devient alors sous la plume de Mahon et McGowan (1991) une méthodologie utilisée par les entreprises pour mesurer l'impact que la gestion de leurs activités économiques sur l'environnement naturel et social de leurs collectivités. Cependant, ce système donne la liberté aux gestionnaires d'observer ou non les préceptes de l'approche du bien commun, ou bien de déterminer quelle part de RSE ou de responsabilité capitaliste prévaut.

### *Conclusion*

Dans cette section, les approches éthiques ont été présentées, et avec elles, leur prétention à expliquer comment la RSE permet de concilier le social à l'économique. Le développement durable se développe en trois secteurs concentriques; le social, l'environnemental et l'économique. Quant aux codes volontaires inspirés des droits universels, ils guident aussi les activités économiques des entreprises en fonction de standards fixées institutionnellement. Les approches de développement durable comme celle des droits universels supposent que les entreprises reconnaissent les impacts qu'ont leurs activités économiques sur la société et l'environnement, que ce soit en adoptant des codes de bonne conduite ou en adhérant à des initiatives qui visent le respect de droits universels. Mais elles le font en soumettant la RSE à la responsabilité capitaliste. En effet, ces deux approches

s'inscrivent dans la perspective où les entreprises tentent de modifier leur *modus operandi* dans l'espoir où l'exploitation de ressources nuise de moins en moins aux collectivités, tout en poursuivant l'accumulation de profit. L'utilitarisme domine toujours, la profitabilité aussi, et ils sont toujours orchestrés par les décisions des gestionnaires.

L'approche du bien commun repose sur des prémisses différentes. Les entreprises doivent s'engager avec une collectivité d'individus avec l'objectif double d'assurer la profitabilité et de contribuer au bien-être et à l'épanouissement moral de ces derniers. Sauf que cette fois, la profitabilité est soumise au bien-être de l'ensemble des membres de la collectivité, amenant l'entreprise à devoir faire des choix : quand doit-elle agir pour le bien commun? Où doit-il avoir lieu? Qui s'en occupera? Qu'est-ce satisfaisant? Quels en sont les coûts? Et finalement, jusqu'à quel point la profitabilité doit-elle être sacrifiée au bénéfice du bien commun? L'approche du bien commun en appelle donc elle aussi à la seule volonté des gestionnaires, reposant en effet seulement sur les valeurs de ce dernier.

Peu importe la nature du bien, c'est la gestion en fonction de l'éthique qui impacte la nature morale de la RSE et l'essence de l'engagement de l'entreprise envers une collectivité selon l'approche du bien commun. Cette dernière, fondée sur la valeur normative que les gestionnaires feront de son évaluation, guide les pratiques d'entreprises pour contribuer au développement non seulement de la profitabilité de l'entreprise, mais aussi du bien commun environnemental et social des collectivités. Conséquemment, elle guide l'entreprise sur la nature de leur engagement avec les collectivités, mais elle ne souscrit qu'à la seule volonté des gestionnaires.

Dans la prochaine section, l'intégration des intérêts des *stakeholders* est analysé brièvement de manière à comprendre l'impact de cette théorie sur la gestion des externalités et l'engagement d'une entreprise à une collectivité donnée.

## **L'influence de la théorie *des stakeholders***

La prochaine section ne forme pas en soi une catégorie de la taxonomie de Garriga et Melé (2004), mais elle est fondatrice à l'analyse de la RSE. La théorie des *stakeholders* systématise les relations entre l'entreprise, et l'ensemble des individus, groupes ou institutions qui ont un intérêt envers les activités économiques de l'entreprise en question. Celle-ci est présentée dans les pages qui suivent.

La théorie des *stakeholders* de Freeman (2010) a en quelque sorte mis la table à la montée en popularité de la RSE au cours des années 1990. De l'aveu de l'auteur lui-même, le postulat de départ de l'approche de Freeman (2010, p. iii) est déconcertant de simplicité : « Managers had to deal with those groups and individuals that could affect or be affected by their company, i.e. stakeholders ». Si l'auteur affirme avoir reçu beaucoup trop de mérite pour une idée qui flottait déjà dans l'air du temps au moment de la publication de la première édition de son ouvrage — portant sur l'approche des *stakeholders* —, il n'empêche que cette théorie a bouleversé la perception de l'organisation<sup>34</sup>. Dans cette section, une brève description de la théorie des *stakeholders* est présentée avant de conclure par une discussion sur le bilan éthique enregistré par cette approche au cours des dernières années.

Les *stakeholders*, ces individus ou groupes d'intérêts qui sont (potentiellement) affectés ou peuvent avoir un impact sur les activités d'une entreprise, représentent en substance des agents qui ont une position de force relative par rapport à l'entreprise. Contrairement à la théorie des biens communs, où l'entreprise doit contribuer au bien-être de l'ensemble des individus, la théorie des *stakeholders* repose implicitement sur le choix des gestionnaires d'intégrer ou non les demandes de certains individus ou groupes d'intérêts de manière à maximiser leurs bénéfices et ceux de l'entreprise. De cette façon, les gestionnaires

---

<sup>34</sup> Freeman (2010) semble préférer le terme « organisation » à celui de « firme », entreprise ou compagnie lorsqu'il explique l'approche des *stakeholders*.

consacrent moins de temps et d'énergie à satisfaire les exigences de la responsabilité capitaliste, soit la profitabilité, et un peu plus à la rencontre des besoins du « public or the community or the employees » (Freeman, 2010, p. 38). La littérature sur la RSE est riche sur la nature que doit prendre la gestion efficace des demandes des *stakeholders*. C'est du moins ce qu'affirme Freeman (2010, p. 40), soulignant au passage que « [c]orporate social responsibility is often looked at as an “add on” to “business as usual”, and the phrase often heard from executives is “corporate social responsibility is fine, if you can afford it” ». L'ouvrage fondateur de l'approche des *stakeholders* a pour mérite de contredire cette assertion, ciblant le nexus où les forces sociales et économiques se rencontrent de manière à pouvoir intégrer ces vecteurs dans les opérations quotidiennes des firmes. Ainsi, une organisation issue du secteur privé parvient, selon le modèle mis en avant par Freeman (2010), à incorporer les demandes extérieures de manière à mieux gérer ses externalités.

Le modèle des *stakeholders* se développe en trois étapes. Selon Freeman (2010, 53), l'organisation doit :

- d'abord, identifier l'ensemble des *stakeholders* et les enjeux qui sont perçus;
- pour ensuite cibler les processus de production qui touchent les *stakeholders* et déterminer si ces processus cadrent avec l'identification faite au point 1);
- avant de finalement comprendre l'éventail de transactions entre, encore une fois, la firme et ses *stakeholders* et déterminer si ces transactions cadrent avec l'identification faite au point 1) et la détermination des processus faite au point 2).

Ce faisant, les entreprises ont entre leurs mains un procédé mécaniste permettant de cibler les enjeux qui concernent les *stakeholders*. Par exemple, une multinationale pétrochimique pourrait entreprendre un dialogue avec des autochtones afin de vérifier les impacts d'exploitation de ressources naturelles sur leur communauté. À la suite de l'entretien, la firme pourrait alors procéder à l'intégration ou non des demandes faites par la communauté en

question avant d'entamer un processus d'échange avec cette dernière. Ainsi, l'entreprise aurait identifié les besoins de ses *stakeholders* (ex.: diminuer la pollution de l'air), ciblé les processus d'exploitation des ressources (ex.: le torchage et le rejet de gaz naturel) en plus de comprendre et modifier les transactions de l'entreprise (ex.: changer les façons d'extraire le pétrole de manière à minimiser la pollution liée à l'exploitation de cette richesse). Les intérêts des *stakeholders* et ceux de l'organisation se conjuguent au sein du même processus mécaniste.

Présentée comme une théorie purement descriptive, la théorie des *stakeholders* a gagné en popularité, en raison de la simplicité avec laquelle elle peut être mise en application et de la flexibilité qui lui est affublée. Elle est toutefois sujette à certaines récriminations. Donaldson et Preston (1995, pp. 66-67) l'analysent en effet sur quatre plans :

- 1) la théorie de Freeman (2010) est descriptive, c'est-à-dire qu'elle décrit la schématisation à travers laquelle l'entreprise doit s'enquérir des intérêts de ses *stakeholders*;
- 2) elle est instrumentale, au sens où elle permet à l'entreprise d'intégrer les enjeux des *stakeholders*, tout en maximisant une profitabilité certaine en ce qui concerne la responsabilité capitaliste;
- 3) elle est normative, et ce, sur deux points :
  1. les *stakeholders* sont identifiés en fonction des intérêts qu'ils ont pour l'activité économique, nonobstant l'intérêt que l'entreprise a en eux;
  2. les divers intérêts n'ont pas tous la même valeur aux yeux de l'entreprise;
- 4) elle est managériale dans la perspective où elle recommande un comportement particulier aux gestionnaires.

La théorie des *stakeholders* est donc *a priori* descriptive, puisqu'elle présuppose une analyse positive, empirique, de la gestion des intérêts autres que ceux des actionnaires. Mais elle s'appuie sur des motivations qui sont elles, normatives. L'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle doit — est prescrit par l'obligation de — prendre en considération les enjeux autres que celui de l'accumulation de capital sauvage. « [M]anagers *should* acknowledge the validity of diverse stakeholder interests and *should* attempt to respond to them within a mutually supportive

framework, because that is a moral requirement for the legitimacy for the management function » (en italique dans l'original Donaldson et Preston, 1995, p. 87). La théorie des *stakeholders*, si descriptive soit-elle *a priori*, comporte aussi une nature normative. Elle incarne donc *a posteriori* des considérations qui sont à la fois normatives et instrumentales, sens premier de la théorie pourtant analytiquement construite de prime abord comme descriptive et empirique.

### *Conclusion*

Comme dans l'argumentaire de Davis (1960, 1967, 1973), la théorie des *stakeholders* revêt en elle un caractère fondamental à l'étude de la RSE, celui de prendre en considération dans la gestion des affaires privées les inquiétudes, préoccupations et récriminations de l'environnement social et naturel des entreprises. Cet environnement est d'ailleurs difficile à cerner, en raison de la pluralité des *stakeholders*, de la diversité de leurs intérêts (salaire, pollution, paiement de taxes, financement de bourses scolaires...) et de l'éthique des gestionnaires guidant leurs choix. C'est ce choix, cette liberté d'action des gestionnaires de concevoir tel ou tel autre enjeu, qui rend la théorie des *stakeholders* proprement normative. Elle l'est, parce qu'elle répond à cet impératif moral de mettre en place la RSE chez les gestionnaires, en plus de prescrire la manière dont elle sera mise en place. L'ouvrage de Freeman est donc incontournable —, et ce, malgré les nombreuses et différentes interprétations de sa théorie (Donaldson et Preston, 1995, p. 66) — parce qu'il fournit les bases aux gestionnaires pour comprendre le schéma d'opérations simple et pragmatique visant la poursuite de la profitabilité de l'entreprise et l'intégration des intérêts éthiques de la collectivité, tout en soulignant la profitabilité comme axiome principal et fondateur à la raison d'être des entreprises.

### ***Discussion et conclusion***

Dans ce chapitre, une recension des écrits sur les théories tentant d'expliquer la RSE a été proposée. Utilisant la taxonomie présentée par Garriga et Melé (2004), les théories politiques, éthiques et celle de Freeman (2010) ont été exposées dans le but dyadique de présenter les diverses approches concernant la RSE et, par conséquent, déterminer si cette dernière avait pour fondement une dimension sociale. Or, l'ensemble des théories présentées semble s'appuyer d'abord sur leur responsabilité capitaliste et ensuite sur la liberté des gestionnaires à mettre en place la RSE qu'ils veulent.

La théorie des *stakeholders*, le constitutionnalisme sociétaire, la citoyenneté sociétaire, le développement durable et les droits universels ne perpétuent en fait que l'argumentaire selon lequel l'entreprise doit d'abord et avant tout assurer sa profitabilité, et ensuite s'affairer à prendre en considération les intérêts autres que ceux des actionnaires. L'entreprise entreprend bel et bien une réorientation de ses activités économiques, mais ces dernières sont toujours soumises à la condition première de la profitabilité. Elle n'est de plus soumise à aucune législation ou force éthique. Seuls les gestionnaires bien intentionnés peuvent superviser leurs mises en place, et rien ne les en contraint.

La RSE revêt plusieurs étiquettes : éthique en affaires, responsabilité ou citoyenneté. Or, chacune de ces terminologies dénature la dimension sociale de la RSE pour l'inscrire d'abord et avant tout dans son identité d'exploitation de ressources dans l'objectif utilitaire d'accumuler du capital. Sous la responsabilité capitaliste, la RSE demeure fondamentalement et théoriquement économique, délaissant ainsi sa dimension sociale, laissant présager que la RSE n'est qu'au pire le fard d'une stratégie de marketing ou au mieux, un processus réactionnaire d'atténuation des externalités occasionnées par l'exploitation de ressources. Les théories politiques, le développement durable, les droits universels et la théorie des *stakeholders*, si elles comportent en elles la promesse de considérer les intérêts autres que la

profitabilité, ne parviennent pas à les réaliser, puisqu'elles doivent d'abord et avant tout s'assurer de jouir d'une accumulation de capital et ensuite parce qu'elles ne sont motivées que par la volonté des gestionnaires. Aucune force, légale ou morale, ne la régit, et ce faisant, elle ne permet pas de guider l'entreprise dans une meilleure gestion des externalités qui contrevient à l'accumulation de capital ou à la responsabilité capitaliste. Comprise de cette façon, la RSE se développe comme l'antithèse de la relation sociale entre une entreprise et une collectivité, l'illustration de la mise en place d'une stratégie visant à favoriser les intérêts financiers des actionnaires. Les motivations pour mettre en place la RSE demeurent donc fondamentalement utilitaires.

La théorie du bien commun permet quant à elle d'expliquer la RSE sous sa dimension sociale en favorisant l'engagement d'une entreprise aux intérêts globaux de l'humanité, notamment parce qu'elle assujettit la composante économique de la responsabilité à l'ensemble des intérêts des *stakeholders*. La théorie du bien commun explique donc la RSE comme étant un gage social entre une entreprise et une collectivité. Elle s'y prend cependant en s'appuyant sur un idéal, un objectif procédural, normatif. Or, sa démonstration empirique reste à articuler, et demeure difficile à mesurer, sinon impossible, en vertu de son caractère fondamentalement non-contraignant.

Cette thèse a pour hypothèse que la RSE est sociale, en se servant d'une argumentation analytique fondée sur l'approche du don et du contre-don de Mauss (2007) qui fournit les éléments théoriques nécessaires à la description empirique et normative de la RSE comme phénomène social tout en permettant de comprendre l'essence éthique de l'obligation liée à la responsabilisation de l'entreprise. Cette dernière s'inscrit dans la perspective de l'approche du bien commun, l'enrichissant, puisqu'elle lui confère une schématisation descriptive du caractère normatif de la RSE, celui de la primauté des intérêts autres que la responsabilité

capitaliste. Dans le prochain chapitre, le don de Mauss (2007) est donc présenté comme théorie de la RSE, sorte de vecteur entre l'entreprise et les collectivités, recréant et renforçant le lien social, l'engagement, entre elles.

## Chapitre deux : Cadre théorique

Au cours de la recension des écrits, la RSE a été principalement théorisée comme un phénomène utilitaire, économique, dominé par sa responsabilité capitaliste. Dans ce chapitre, la RSE est plutôt analysée sous sa dimension sociale. Pour ce faire, l'*Essai sur le don* de l'anthropologue français Marcel Mauss est utilisé comme assise à la théorisation de la RSE.

L'ouvrage a été publié en 1924, alors que la gauche française se divise entre le socialisme et le communisme. Socialiste, Mauss tente de redonner des lettres de noblesse aux échanges sociaux de biens et services en présentant d'abord une critique de l'économie classique, mais surtout, une critique de la charité, du cadeau gratuit, « de l'aumône, tout à fait explicite, [qui] constitue le principal enjeu politique » (Weber, 2007, p. 50) de l'ouvrage de Mauss. L'approche du don permet de présenter la RSE comme un phénomène social, respectant à la fois les dimensions économiques, légales, éthiques et philanthropiques de la RSE (Carroll, 1979, 1991).

L'*Essai sur le don* contient deux niveaux d'analyse. Le premier, tacite à cette étude de la RSE, est normatif, puisqu'en son sein réside, selon Dzimir (2003, p. 55) entre autres, une critique de l'utilitarisme. Le second contient un cadre descriptif des échanges fondés sur l'obligation normative de redonner au donateur le don reçu. Ce faisant, les dons et contre-dons ainsi échangés, fondant et renforçant un lien social entre deux parties. C'est ce cadre théorique qui permet une meilleure compréhension du lien social et de l'engagement entre l'entreprise et les *stakeholders* que ce chapitre est voué à analyser.

Donner, donc recevoir pour finalement rendre; le don et le contre-don s'insèrent dans une dynamique sociale lourde d'interprétations pour bon nombre d'auteurs qui, au cours du 20<sup>e</sup> siècle, ont contribué à enrichir le legs de Mauss, selon la formule consacrée par Godelier

(1996). C'est ce legs qui sera exposé dans ce chapitre afin de transcender les théories sur la responsabilisation des entreprises telles que présentées dans le chapitre un. Mais avant d'aller plus loin, et d'illustrer le caractère antiutilitariste de la proposition théorique de Mauss, il importe de décrire davantage ce qu'est l'utilitarisme et sa portée analytique sur l'économie classique.

L'utilitarisme tire ses racines du libéralisme, une idéologie politique qui reconnaît d'emblée que « [s]ocial conditions are the result of individual choices and actions » (Ball 2006, 73). Jeremy Bentham est à l'origine de l'utilitarisme. Le philosophe anglais soutient que les individus sont constamment à la recherche de l'optimisation de l'utilité, c'est-à-dire la maximisation du plaisir réel et la minimisation de la souffrance réelle. En d'autres mots, selon l'utilitarisme, les individus agissent de manière à satisfaire leurs intérêts propres, sans égards aux intérêts de la collectivité, à moins que ces derniers servent à promouvoir les leurs. Selon cette perspective, par exemple, la mise en place de la RSE ne se ferait que dans l'intérêt de l'entreprise qui la met en place pour de potentielles retombées financières, comme Blattberg (2000, p. 175) l'a proposé<sup>35</sup>. En ce sens, selon l'utilitarisme, la seule vraie responsabilité est capitaliste. L'agent utilitariste, motivé par la rationalité économique, aliéné de sa nature sociale, calcule ses intérêts et instrumentalise le marché pour y optimiser ses gains. Or, même si « le projet politique » inhérent à cette idéologie – le néolibéralisme – continue à convaincre plusieurs adeptes dont Friedman (1970), l'hypothèse selon laquelle l'homme est un *homo oeconomicus*, un individu utilitaire guidé par sa rationalité économique, ne trouve aujourd'hui plus preneur, même chez les libéraux (Dzimira, 2003, p. 355). Étudier la dimension sociale des comportements économiques – comme la mise en place d'une politique de RSE chez

---

35 « [I]f doling out some of the corporation's short-term profits to various *stakeholder* contributes to its long-term profits, then the question arises : is it really right to say that the corporation has forgone some of its profits in order to meet the needs of non-shareholding *stakeholder*? For hasn't it just sacrificed some of its short-term gain for long-term benefit, that is, hasn't it, for strictly instrumental reasons, simply made an investment? »

Royal Dutch Shell au Nigéria — permet conséquemment d'analyser un phénomène sous une perspective différente de celle de l'utilitarisme et de percevoir la RSE comme l'illustration du lien social, de l'engagement, entre un agent économique comme la multinationale et les collectivités. Ainsi, la RSE devient sociale parce qu'elle renforce le lien entre une entreprise et une collectivité.

Il est vrai que la RSE est économique : elle s'articule autour d'unités de production de richesses qui sont cependant déterminées par une relation encore floue avec une pluralité d'acteurs, ici représentés par les *stakeholders*. Mais la RSE est aussi légale, éthique et philanthropique (Carroll, 1979, 1991). Ces responsabilités sont déterminantes à la compréhension de la RSE puisque ces dernières, associées à la responsabilité économique, différencient la RSE de la responsabilité capitaliste, celle d'engranger des profits. C'est le sujet du présent chapitre, qui s'articule en trois temps. D'abord, l'échange est présenté de manière à systématiser les responsabilités sous une dynamique propre au don. Puis, la triple obligation de donner, recevoir et rendre circonscrit la RSE sous sa forme normative et descriptive. Finalement, le fait social total délaisse l'aspect de la responsabilité capitaliste propre à l'économie classique pour interpréter la RSE comme un phénomène multidimensionnel, à l'image de la conception de Carroll (1979, 1991).

### ***Des dons au centre des échanges***

Mauss (2007, p. 68) croit avoir déniché dans ses recherches « un des rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés ». La mécanique du don et contre-don est en soi simple. Un premier don est offert par l'individu A vers l'individu B<sup>36</sup>. Ce dernier a en sa possession l'objet Z. Après une période indéterminée, mais irréductible, l'individu doit répondre à l'individu A

---

<sup>36</sup> Afin de faciliter l'illustration, les individus A et B ont été choisis comme protagonistes à l'échange. Il est à noter cependant que selon l'*Essai sur le don*, ce sont des groupes d'individus, des collectivités qui sont les instigateurs et bénéficiaires, donateurs et donataires, des dons et contre-dons, même si ces prestations sont parfois orchestrées par des représentants de ces groupes d'individus.

en lui redonnant l'objet Y. Ce contre-don est économique, puisqu'un échange a eu lieu, mais aussi social<sup>37</sup>, en raison du lien qui est créé entre les individus. Les échanges, ces prestations de dons, entre ces individus méritent cependant quelques lignes pour en clarifier les nuances.

Le don et le contrat représentent deux types d'échanges différents. Un contrat est coercitif, collectif et juridique. Selon Karsenti (1997, p. 330), inhérent à son objectivation sont les trois critères de force sociale :

- 1) à laquelle les individus doivent obéir;
- 2) à travers laquelle les individus peuvent être identifiés et finalement;
- 3) pour laquelle les règles institutionnelles sont fondées.

Ainsi, même le contrat économique est inscrit dans le social parce qu'il met en jeu des institutions, comme la sphère juridique et la monnaie, qui se dégagent essentiellement des relations sociales entre individus. Le don, quant à lui, ne peut être induit sous la contrainte, qu'elle soit juridique ou coercitive. Mauss (2007, p. 66) l'affirmait au début du siècle : le don est gratuit, libre et volontaire. L'individu ou le groupe d'individus qui prend part à la dynamique du don et du contre-don est libre de participer ou non aux échanges.

Florence Weber (2007, p. 25) soutient que deux types de prestations sont possibles entre les individus A et B : les transactions et les transferts. Les transactions sont le propre des échanges ayant lieu au cours d'un contrat. En contrepartie de l'objet Y, l'individu A offre à l'individu B l'objet Z. C'est la relation marchande typique : le consommateur (individu A) qui achète (monnaie : objet Z) une théière (objet Y) dans une boutique de thé. L'échange est spontané, et n'engage ni le marchand ni le consommateur<sup>38</sup>. Si bien que les deux parties, une

---

<sup>37</sup> La dynamique du don et du contre-don semble suivre une logique économique, en raison du transfert d'objet. Mais au centre de ce transfert transcende la dimension sociale de l'acte économique. En effet, l'échange marque, crée et recrée la relation, donc la cohésion sociale, entre des groupes d'individus.

<sup>38</sup> Il est à noter que certains engagements découlent de la transaction, comme celui, par exemple, de compléter le contrat en toute légalité (une transaction qui comprend un article recélé devient caduque en raison de sa nature illégale). Mais ils n'engagent pas les individus dans une relation sociale, et ne constituent en rien un gage de continuation du lien entre deux individus ou plusieurs groupes d'individus.

fois la transaction honorée, ne retirent rien d'autre que les objets dont ils sont dès à présent les possesseurs et propriétaires, soit l'argent en question et la thèière. Si la transaction peut être contractuelle, le transfert ne l'est pas. À la différence de la transaction, il ne demande pas de contrepartie exigible (Weber, 2007, pp. 25-26). L'individu A offre en effet l'objet Z à l'individu B. On pourrait citer en exemple la contribution financière (objet Z) faite par un homme d'affaires (individu A) à un élu (individu B). Ce type de transfert relève du don de Mauss : parce qu'il reçoit une contribution financière (objet Z), même si cet échange est effectué librement, gratuitement et volontairement par l'homme d'affaires (individu A), le député (individu B) se voit alors obligé de rendre ultérieurement le don reçu. Le don, s'il est effectué librement, comporte donc aussi cette propriété qui oblige les deux individus<sup>39</sup>. Conscient ou non, l'acte de réception suscite chez le receveur l'obligation de rendre le don, un contre-don, en retour du don. Ce contre-don a pour conséquence la perpétuation du lien social entre les deux individus. Et les exemples de dons sont nombreux : bénévolat, gratuité, rentes de retraite.

La RSE, comprise sous ce schéma, s'opérationnalise comme un contre-don offert à la collectivité dans la perspective de réaffirmer son lien social avec cette dernière. C'est la particularité inhérente au don, selon Mauss (2007, p. 66), qui revêt un:

caractère volontaire, pour ainsi dire, apparemment libre et gratuit, et cependant contraint et intéressé de ces prestations. Elles [les prestations] ont revêtu presque toujours la forme du présent, du cadeau offert généreusement même quand, dans ce geste qui accompagne la transaction [ou plutôt le transfert selon la terminologie employée par Weber (2007)], il n'y a que fiction, formalisme et mensonge social, et quand il y a, au fond, obligation et intérêt économique.

Les dons sont donc transférés de groupe d'individus à un autre, de manière à répondre aux impératifs à la fois volontaires et altruistes<sup>40</sup>, mais aussi obligés et intéressés. La

<sup>39</sup> L'obligation inhérente au contre-don sera explicitée plus en profondeur dans une section subséquente.

<sup>40</sup> Le terme altruiste est critiqué par certains auteurs, dont Caillé (2000b).

responsabilisation des entreprises revêt ce particularisme paradoxal du don, obligé et libre ainsi que désintéressé et intéressé. Mais avant d'en étayer la démonstration, il est nécessaire de faire un bref détour sur le don de Mauss, et la méthodologie qu'il a employée pour décrire le sens social des prestations, cet « énorme continent socio-économique mal perçu, dans lesquels biens et services transitent au premier chef à travers les mécanismes du don et du contre-don », comme le soutient Caillé (2000a, pp. 11-12).

### *Le potlatch et la Kula : source d'inspiration*

Mauss s'est servi de deux phénomènes sociaux ayant lieu à des milliers de kilomètres l'un de l'autre, le potlatch en Amérique du Nord<sup>41</sup> et la *Kula* en Mélanésie<sup>42</sup>, pour identifier le roc humain qu'est le don<sup>43</sup>. La prochaine section vise à conceptualiser ces coutumes économiques, mais surtout politiques et sociales, de façon à guider l'interprétation de la RSE par le don et le contre-don. Cette lecture des prestations ancestrales a en effet conduit Mauss, et plusieurs de ses disciples, à percevoir les impacts du don dans la modernité. Ainsi, les études de cas du potlatch et de la *Kula* permettent de tirer des leçons fondatrices à l'analyse du don comme cadre théorique de la RSE.

Le potlatch signifie « “nourrir”, “consommer” » (Mauss, 2007, p. 72). Mauss attribue cependant le terme à la pratique sociale dont font preuve clans et tribus de la côte nord-ouest américaine. En hiver, ces phratries se rassemblent, permettant à ces dernières de mener leurs activités politiques. « Mais ce qui est remarquable dans ces tribus, c'est le principe de la rivalité et de l'antagonisme qui domine » (Mauss, 2007, p. 73). Les chefs s'affrontent dans une

---

41 Mauss a utilisé les travaux de l'anthropologue Franz Boas sur les peuples autochtones de la côte pacifique nord-ouest.

42 Mauss cette fois, s'est penché sur les travaux de Bronisław Malinowski sur les peuplades vivant dans les îles Trobriand.

43 En fait, Mauss s'est aussi penché sur les systèmes de droit réel et personnel, romain, indo-européen, hindou classique, germanique, celtique et chinois pour en dégager les principes fondateurs de l'*Essai sur le don*. Comme la présente section n'a pas pour objectif de contre-vérifier l'argumentaire de Mauss, mais bien d'explicitier la mécanique dynamique de la triple obligation du don, seuls les systèmes du potlatch et de la *Kula* seront exposés puisqu'ils constituent la pierre d'assise de l'idée derrière le don et le contre-don.

lutte de dons. Rempporte la bataille celui qui réussit à éclipser en somptuosité l'apanage de dons présentés. L'objectif d'un tel affrontement est le prestige, pour le chef et ses descendants. Le pouvoir des chefs se trouve dans cette faculté qu'ils ont d'être « hanté[s] et favorisé[s] des esprits de la fortune » (Mauss, 2007, p. 148); chaque meneur le démontre en orchestrant une dépense humiliante que ses adversaires ne parviennent pas à égaler. Et pour cette raison, les chefs vont même jusqu'à détruire certains objets de luxe afin de montrer à tous leur grandeur. Les dons sont donc transférés entre phratries par le biais des chefs; ils offrent et détruisent ce qu'ils possèdent pour créer le lien social entre les phratries. En retour, les chefs bénéficiaires ont deux choix : accepter le cadeau et vivre dans la dépendance par rapport au donateur ou redonner davantage, de manière à reproduire et entretenir le lien social, et ainsi acquérir un grand prestige. Cette pratique sociale, ici résumée en quelques lignes<sup>44</sup>, est conceptuellement décrite par Mauss comme le potlatch, ou « avec moins de danger et plus de précision, mais aussi plus longuement, appel[ée] : *prestations totales de type agonistique* » (en italique dans le texte, Mauss, 2007, p. 74)<sup>45</sup>.

Le potlatch est agonistique. La *Kula*, cet autre système économique mélanésien, ne l'est cependant pas. La *Kula* est un cercle de circulation d'objets de luxe. Pour entrer dans un cercle *Kula*, l'individu – généralement un chef d'une tribu mélanésienne (Mauss dans Godelier, 1996, p. 111; Mauss, 2007, p. 107) – se munit d'un objet *Kula*; un collier (*soulava*) ou un bracelet (*mwali*). Une fois propriétaire, l'individu doit trouver une autre personne voulant se porter acquéreur de l'objet en question, appelé un *vaygu'a*. « L'originalité du jeu, c'est qu'un bracelet ne peut jamais s'échanger contre un bracelet, ni un collier pour un collier. Un bracelet s'échange pour un collier, un collier pour un bracelet, à condition qu'ils soient tous deux de rang égal et de valeur équivalente » (Godelier, 1996, p. 112). Dans un cercle *Kula*,

---

44 Pour une analyse plus approfondie, nuancée et détaillée du potlatch et de ses répercussions sur le travail de Mauss, voir Godelier (1996, 79-109).

45 Le caractère total du don, et sa signification, seront expliqués et analysés dans une section ultérieure.

le *vaygu'a* voyage pendant une durée de temps indéterminée, entre deux et dix ans, moment pendant lequel l'objet est transféré de détenteurs en possesseurs. Plus nombreux sont les titulaires au cours du voyage, plus le prestige acquis par le propriétaire est important. Le nom du premier donateur est associé à l'objet tout au long du voyage du *vaygu'a*, jusqu'à son retour, alors que le propriétaire reçoit finalement l'objet à la fin du cycle. Ainsi, la *Kula*<sup>46</sup> représente un cercle fermé où les mêmes objets sont échangés jusqu'à ce qu'ils reviennent à leurs propriétaires, qui peuvent désormais les garder, alors que les articles en question sont augmentés d'un prestige social associé à la durée du voyage et au nombre de possesseurs transitoires.

Si le potlatch et la *Kula* se différencient par leur système de prestation — l'un agonistique, l'autre pas —, ils représentent toutefois à eux deux l'essence du don; c'est-à-dire ces caractéristiques à travers lesquelles l'acte de donner est à la fois obligé et volontaire, intéressé et désintéressé, perpétré dans le transfert matériel d'un groupe d'individus à un autre, dans l'objectif de sceller le lien social. Le don commis en Amérique du Nord comme en Océanie, à des époques différentes, replace la distribution d'objets de luxe dans un cadre normatif selon lequel il convient de donner de manière désintéressée pour montrer à qui veut bien le voir sa grandeur, quitte à se départir d'un objet pendant des années ou à donner tout ce que l'on possède. Ce don commande cependant un retour, un contre-don, qui se veut à la fois économique (distribution de richesse), mais aussi social (fondation d'un lien social). Cette dynamique de don et contre-don est bien entendu libre; tous peuvent s'y soustraire. Mais elle est aussi obligée parce que le renoncement au contre-don est perçu comme le rejet du lien social envers le donateur ou sa dépendance.

Concernant le potlatch et la *Kula*, les donateurs et contre-donateurs entrent dans la

---

46 Une analyse plus approfondie, détaillée et nuancée de la *Kula* est faite, entre autres, par Godelier (1996, p. 110-133).

dynamique du don en représentant des groupes d'individus; des tribus et des collectivités. Pour la RSE, le même phénomène de dons et contre-dons met en scène l'entité de l'entreprise, représentée par les gestionnaires ainsi que les collectivités qui ont un intérêt dans ses activités économiques, c'est-à-dire les *stakeholders*<sup>47</sup>. Ces derniers donnent à l'entreprise, celle-ci retourne la faveur en redonnant à ces groupes d'individus. Les initiateurs à la dynamique du don sont les *stakeholders*, soit l'ensemble des acteurs, allant des individus à l'État, en passant par les consommateurs, les fournisseurs, les voisins membres de la collectivité où l'entreprise qui exploite des ressources naturelles, les syndicats, et même l'« opinion publique » (Capron, 2000, p. 271). Les receveurs et les contre-donateurs sont l'entreprise, représentée par les gestionnaires<sup>48</sup>. Et les relations marchandes entre ces parties foisonnent.

Par exemple, l'entreprise achète des matériaux (fournisseurs) et vend ses biens et produits (consommateurs). Cependant, les relations non marchandes entre les *stakeholders* et l'entreprise abondent aussi : des clients, lorsqu'ils vont chez le dentiste, reçoivent une brosse à dents gratuite; une entreprise de restauration rapide a décidé de remettre de l'argent à une fondation pour la recherche sur le diabète pour chaque boisson gazeuse d'un litre vendue (Zimmerman, 2011, 14 juin), Shell prétend partager ses profits avec des milliers de Nigériens (LaPin, 2000). À travers ce transfert matériel, les dons et contre-dons contiennent une dimension sociale. Ils sont porteurs de sens. Le lien social se développe grâce aux transferts : la fidélisation de la clientèle en offrant une brosse à dents, la participation financière généreuse à une cause quelconque faite pour le bien commun ou l'engagement communautaire mis en œuvre par la redistribution de richesses à une population ciblée sur un territoire identifié. « [C]e qui est en jeu dans le don, c'est moins le bien qui circule que le lien

47 À titre indicatif, la définition du concept de *stakeholders* est présentée en page 2-3.

48 Ce ne sont pas les propriétaires des entreprises, les actionnaires, qui sont responsables des politiques de responsabilisation d'une société, mais bien les gestionnaires. « Dans les courants qui se réclament de l'éthique des affaires [...], c'est souvent la morale de quelques-uns (en l'occurrence le ou les dirigeants) qui se transforme en norme pour tout le monde dans l'entreprise » (Capron, 2000, p. 275).

qui résulte de la transaction » (Albert, 2011, p. 15). Les relations non marchandes des entreprises, comme la RSE, permettent de sceller les liens sociaux entre ces dernières et leurs *stakeholders*.

Dans un article où Godbout (2000, pp. 292-293) dresse le portrait des dons dans des relations économiques non marchandes, l'auteur affirme que :

[t]out se passe comme si le marché – même lui – avait besoin du don pour « dire » ce qu'il a à dire, pour assurer la communication entre les différents agents économiques, pour diminuer les coûts frictionnels. [...] On a besoin du don dans le marché pour les mêmes raisons qu'on a besoin du don hors du marché.

Dans le marché instrumentalisé par la rationalité économique, le don remplit un mandat social : celui de guider la relation entre l'entreprise et ses *stakeholders*. L'entreprise se sert de la RSE pour assurer cette fonction. Davis l'avait noté dès les années 1960; aujourd'hui, la RSE – en raison du nombre élevé de codes et normes, d'écoles, de journaux scientifiques et de formations universitaires sur le sujet – fait désormais partie du paysage contemporain de la gestion d'entreprise (Capron, 2000; Gendron, 2000; Latouche, 2000; Salmon, 2000)<sup>49</sup>.

Fruit de la volonté des entreprises, la RSE représente une des pistes de solutions envisagées aux problèmes de gestion des externalités (Gendron, 2000; Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004; Latouche, 2000). En d'autres mots, les entreprises sont libres de prendre part au mouvement de la RSE. Les régulations contraignantes à son endroit n'existent pas, bien au contraire, puisque la RSE permet d'appréhender les législations étatiques ou supraétatiques par la mise en place de régulations plus sévères. Ce faisant, l'entreprise évite les législations sur ses activités économiques (Shamir, 2004). Mais être responsable signifie aussi se sentir obligé<sup>50</sup> envers l'altérité. Parce que mettre en place une politique d'exploitation de ressources

49 Cette thèse semble se confirmer, mais elle ne fait pas l'unanimité chez les auteurs. Les critiques envers la RSE sont nombreuses, et parfois virulentes, comme en témoigne l'assertion de Gendron (2000, p. 325) affirmant que « le concept de responsabilité sociale s'apparente selon nous à un faux-fuyant visant à éviter les transformations plus profondes que revendiquent les écologistes et autres mouvements sociaux ».

50 Le lien entre responsabilité et obligation est décrit en page 2.

qui est responsable, demande d'une part d'assurer la rentabilité et la légalité des procédés de production, mais aussi de reconnaître d'autre part l'existence d'externalités qui affectent et ont un impact sur certains ou tous les *stakeholders*. Paradoxalement, la RSE est à la fois obligée et volontaire, porteuse d'un message binaire : les entreprises sont libres d'adopter les pratiques responsables d'exploitation de ressources naturelles et humaines qu'elles veulent, mais lorsqu'elles le font, elles devraient, en principe, être redevables, obligées, envers leurs *stakeholders*.

Ces pratiques de responsabilisation sont aussi présentées comme un instrument de profitabilité pour les entreprises (Mintzberg, 1983; Prahalad et Hammond, 2008; Zadek, 2004)<sup>51</sup>. Elles sont donc intéressées. Mettre en œuvre la RSE permet aux gestionnaires d'administrer non seulement les intérêts de l'entreprise, mais aussi ceux des *stakeholders*, dont l'opinion publique (Capron, 2000). D'ailleurs, les multinationales Royal Dutch Shell<sup>52</sup>, Gap<sup>53</sup>, Nike<sup>54</sup> et Coca-Cola<sup>55</sup> ont toutes sur leur site Internet des sections entières et visibles dédiées à la RSE alors qu'elles ont toutes été la cible de critiques de leurs activités économiques néfastes pour l'environnement naturel et social. La RSE est donc en partie

---

51 Vogel (2006, p. 45) affirme qu'il est faux d'assumer qu'être plus responsable est plus profitable, soulignant toutefois au passage que « this does not mean that there is no business case for virtue ».

52 Le cas de Royal Dutch Shell sera explicité davantage dans la section subséquente.

53 Sur le site internet gap.com, le lien vers la section de la RSE est difficile à trouver. Mais c'est parce que ce lien renvoie à un site complet dédié à la RSE. « Our commitment to doing what's right unite us » ("Social Responsibility,") semble être le *motto* de la multinationale, et ce, depuis plus de 40 ans, semble confirmer le chef de la direction de Gap (Murphy, 2009, 1er par). Pourtant, des enfants de dix ans travaillaient encore en 2007 à la confection des produits Gap (Cisneros, 2007, 30 octobre).

54 Il est impossible de trouver la section de RSE sur le site nike.com, par contre, une courte et simple recherche sur le moteur de recherche Google permet de cibler le site consacré à la responsabilité. Nike est un incontournable dans la RSE, en raison de l'attention portée à sa politique de responsabilisation par Simon Zadek (2004). Pourtant selon un gestionnaire de la multinationale, dans les années 1990, la marque de commerce de Nike était associée à des conditions de travail décentes déficientes pour les employés, « synonymous with slave wages, forced overtime, and arbitrary abuse » (Knight 1998 dans Locke, 2002, p. 9).

55 *Sustainability* est le deuxième lien du menu du site de la multinationale cocacola.com. De nombreux éléments d'information s'y retrouvent : les publications sur ses politiques de RSE, les œuvres caritatives, l'engagement communautaire... Pourtant, la multinationale s'est retrouvée au centre d'un scandale en Colombie au début du 20<sup>e</sup> siècle, concernant les assassinats d'individus qui auraient participé à des manifestations pour l'amélioration des conditions de travail (Gutierrez et Garcia, 2009). La multinationale a toutefois été innocentée par la cour d'appel américaine du onzième circuit ("Case profile: Coca-Cola lawsuit (re Columbia)," 2011).

instrumentalisée pour réduire les impacts négatifs d'une mauvaise presse (Jenkins, 2005, p. 527). Il est à noter cependant que dans la dynamique don et contre-don, qui s'inscrit en grande partie sous un paradigme antiutilitariste, « les intérêts strictement économiques ou matériels sont seconds par rapport aux intérêts de gloire ou de renommée » (Caillé, 2004, p. 158). Force est cependant de constater que la mise en avant d'une politique de la RSE, si elle est faite de façon sincère, consiste aussi à tendre la main, à s'engager, envers une collectivité. En effet, tel qu'explicité dans le chapitre précédent, les approches politiques et éthiques, la théorie des *stakeholders* ainsi que les définitions de la RSE exposées par Haslam (2007b, 2008) et Carroll (1979, 1991) présentent tous l'engagement comme une prémisse essentielle à la compréhension de ce qu'est la RSE<sup>56</sup>. Le fondement de l'approche politique s'y réfère à l'aide du concept de citoyenneté, et de la métaphore qui y est inhérente (chez Logsdon et Wood (2001, 2008) par exemple). Les théories éthiques font toutes références à la propension des entreprises à fonctionner dans l'intérêt supérieur des collectivités dont elles font parties. La théorie des *stakeholders*, quant à elle, représente l'intégration des intérêts de la collectivité dans la gestion de leurs activités économiques. À la fois instrument de profitabilité et outil d'engagement social, la RSE est donc aussi, paradoxalement, intéressée et désintéressée. La nature de la RSE comporte donc les mêmes caractéristiques afférentes au don de Mauss<sup>57</sup> : comme lui, elle est intéressée et désintéressée, volontaire et obligée. Une entreprise responsable est animée par ces quatre motivations. Elle vise la (1) profitabilité et (2) l'engagement social en plus de s'y investir de manière (3) volontaire (sans régulation étatique), tout en respectant la triple obligation, et plus particulièrement, celle de (4) l'obligation de rendre. Cette obligation de rendre de l'entreprise est l'objet de la prochaine section, puisqu'elle met en opération la dynamique de la triple obligation.

---

56 D'ailleurs, chacune des entreprises citées ci-dessus (Royal Dutch Shell, Gap, Nike et Coca-Cola) fait de l'engagement social une dimension importante de la RSE.

57 Caillé (2004) fait la démonstration que le don est à la fois intéressé et désintéressé, volontaire et obligé.

## ***La triple obligation***

La triple obligation du don se décortique en trois mouvements successifs et irréductibles, ceux de donner, de recevoir et de rendre. Le don initial entraîne, ou détermine plutôt, deux obligations : celle, première et spontanée, de recevoir le don et une seconde, celle-ci produite postérieurement et délibérément, de rendre. L'un des exemples utilisés par Mauss (2007) est celui de la rente d'emploi. Des ouvriers, employés, travaillent leur vie durant pour leur profit en vertu duquel ils reçoivent d'ailleurs un salaire. Mais ils le font aussi pour le bénéfice total de la collectivité. Mauss perçoit ce phénomène comme un don initial : les employés donnent à leur collectivité leur temps, énergie, efforts; dont le salaire ne constitue pas une rétribution adéquate. La collectivité reçoit ce don, et donne en retour aux travailleurs, « une certaine sécurité dans la vie, contre le chômage, contre la maladie, contre la vieillesse, la mort » (Mauss, 2007, p. 223). Ce sont les assurances sociales : assurances maladie, assurances emploi, assurances médicament que l'État, représentant de la collectivité, choisit d'offrir aux travailleurs en retour à leurs contributions économiques à la société. En ce sens, pourquoi les travailleurs donnent-ils à la collectivité? Pourquoi celle-ci est-elle obligée de recevoir ce don? Et finalement, pourquoi est-elle obligée de le rendre?

Ces trois questions forment l'axiome de l'argumentaire de Mauss. L'obligation de donner sera présentée avant de passer à la description de l'obligation de recevoir. Mais celle, fondamentale à l'étude du don, qui est la plus prisée, et qui représente le tour de force de la dynamique sociale du don et du contre-don, c'est l'obligation de rendre. C'est d'ailleurs au sein de cette dernière obligation que se retrouve la RSE étudiée dans cette thèse.

L'obligation de donner se trouve à la base de la triple obligation<sup>58</sup>. En fait, « *ce qui oblige à donner, c'est que donner oblige* » (Godelier, 1996, pp. 24-25). En d'autres mots, les

<sup>58</sup> Godbout (2007, p. 21) pose trois questions rhétoriques : quels sont la société, le lien social et le don? « Et si c'était au fond la même interrogation? » L'auteur souligne ici le caractère indissociable du lien social qui est inhérent à la triple obligation du don.

motivations qui poussent un individu, ou un groupe d'individus, à donner s'illustre par la propension du don à créer le lien social entre le donateur et le donataire. Dans la *Kula* par exemple, le premier don de la *vaygu'a* « ouvre, il engage définitivement le donataire à un don de retour » (Mauss, 2007, p. 41). Un lien social est donc tissé entre les individus ou les groupes d'individus qui sont en cause. C'est le premier mouvement de la triple obligation, celui qui amorce le lien social. Et sa création motive le donateur initial à donner.

Le second mouvement de la triple obligation, c'est l'obligation de recevoir. Le lien social est ainsi confirmé ou non par le donataire. Sur la négation de l'acte de recevoir, Mauss (2007, p. 154), discourant sur le potlatch, souligne que :

[o]n n'a pas le droit de refuser un don [...]. Agir ainsi c'est manifester qu'on craint d'avoir à rendre, c'est craindre d'être "aplati" tant qu'on n'a pas rendu. En réalité, c'est être "aplati" déjà. C'est "perdre le poids" de son nom; c'est ou s'avouer vaincu d'avance, ou, au contraire dans certains cas, se proclamer vainqueur et invincible. [...] Mais en principe, tout don est toujours accepté et même loué [...] en l'acceptant, on sait qu'on s'engage.

L'obligation de recevoir présente deux options au receveur en question : accepter l'obligation sociale ou la rejeter. L'accepter, c'est s'engager, par la réception du don. C'est poursuivre la dynamique de la triple obligation. Dans le legs de Mauss, recevoir est l'obligation la plus sous-estimée — selon les analyses recensées du legs de Mauss — du don et du contre-don. C'est elle, déterminante, qui régit et permet la dynamique. Si le donateur originel amorce le don, c'est le receveur qui le confirme et entend poursuivre la dynamique en trois mouvements de la triple obligation. Par contre, s'il rejette l'obligation de recevoir, et le don par la même occasion, il se désiste de la dynamique, il affirme son indépendance, son refus à accepter le lien social, à s'engager. Il fait cavalier seul. D'ailleurs, Mauss l'avait ainsi présumé lorsqu'il affirmait que « les hommes doivent se défier ou se confier » (dans Tarot, 2003, p. 58). Une fois les deux premiers mouvements de la triple obligation perpétrés, le lien social est créé. Ne reste qu'à le confirmer par le troisième mouvement de la triple obligation.

L'obligation de donner et l'obligation de recevoir ont lieu de façon presque simultanée. Donner et recevoir sont en effet les deux obligations du même geste, le don initial. Dans le cadre de l'étude de la RSE, le lien social est aussi créé par les deux premières obligations. Tel l'exemple de Mauss sur les ouvriers français, le don initial peut être illustré par la transmission de la part de la collectivité d'un droit d'exploration à une entreprise visant à exploiter une richesse quelconque ou l'acceptation pure et simple qu'une entreprises s'installe et tire profit des ressources.. En retour, l'entreprise reçoit ce droit, et entame les activités économiques sur le territoire de la collectivité en question. À la différence de la transaction marchande et économique, ces prestations sont faites sans attendre la contrepartie. L'acceptation de ces dons est libre, volontaire et désintéressée parce qu'elle n'exige pas de contrepartie. Ainsi, les deux premiers mouvements permettent la création du lien social entre la collectivité et l'entreprise.

En acceptant le lien social, et l'exploration et l'exploitation des ressources naturelles, l'entreprise se lie à la collectivité, devant reproduire le lien social par le troisième mouvement de la triple obligation. Selon Albert (2011, p. 15) :

[l]'ethnographie du don dans nos sociétés révèle également que, dans des situations moins formalisées [l'auteur compare les sociétés actuelles avec celles qui ont pour pratique la *Kula* et le potlatch], celui qui reçoit éprouve un sentiment de dette tant qu'il n'a pas donné à son tour, et qu'un lien social durable (même non désiré) se crée ainsi entre donneur et receveur.

Ainsi, la réception du don, parce qu'elle est implicitement acceptée, permet la mise en place du lien social et, de façon presque mécanique, l'obligation de contre-donner ultérieurement.

Une fois l'obligation de donner, et celle de recevoir accomplies, l'obligation de rendre — la plus importante selon Mauss (Godelier, 1996, p. 25; Sahlins, 1976, p. 200; Tarot, 2003, p. 59) — prend place. Mauss (2007, p. 84) soutient que : « Ce qui, dans le cadeau reçu, échangé, oblige, c'est que la chose reçue n'est pas inerte. Même abandonnée par le donateur, elle est

encore quelque chose de lui. Par elle, il a prise sur le bénéficiaire » (Mauss 2007, p. 84). C'est le *hau*, l'esprit de la chose donnée pour certains (Caillé, 1997, p. 94) ou du donateur pour d'autres (Sahlins, 1976, p. 201). Ce concept indigène est tiré d'un sage maori, Ranaipiri<sup>59</sup>, découvert par Best (1909 dans Sahlins, 1976, p. 202)<sup>60</sup>. Le *hau* accompagne le don initial fait par le donateur. Il demeure avec le donataire jusqu'à ce qu'il revienne au donateur, par le biais d'un contre-don. C'est la force qui oblige à rendre. C'est d'ailleurs cette force qui différencie la transaction du transfert. Dans un contrat, les objets sont négociés : le marchand vend la théière au consommateur en retour d'un certain montant d'argent. Après la transaction, l'argent appartient au marchand et la théière, au consommateur. Dans un système de dons mêlé par la triple obligation, l'échange met en jeu des objets qui sont donnés, mais qui ne sont pas aliénés. Dans le cercle *Kula*, les objets de luxe sont transférés de détenteurs en titulaires, mais ils demeurent la propriété du donateur initial. « Ainsi la chose donnée emporte avec elle quelque chose qui fait partie de l'être, de l'identité de celui qui la donne. Mais il y a plus, car celui qui donne ne cesse pas d'avoir des droits sur la chose après l'avoir donnée » (Godelier, 1996, p. 61)<sup>61</sup>. L'objet transmis est donc inaliéné du donateur.

Ainsi, les droits d'exploration et d'exploitation offerts aux entreprises de la part des collectivités ne sont pas aliénés de ces dernières du don initial. Il commande à l'entreprise l'obligation de rendre à la collectivité en vertu du troisième mouvement de la triple obligation. C'est la RSE. L'entreprise en question doit prendre part à la vie économique de la collectivité.

---

59 Cette thèse ne possède pas la prétention de vouloir entrer dans le débat à savoir si oui ou non l'utilisation de concept indigène peut parfaire la compréhension de phénomènes sociaux modernes, ou dans le cas de Mauss, fonder une théorie, comme celle du don et du contre-don. Godelier (1996), Lévi-Strauss (1973) , Sahlins (1976) et Testard (2007) s'y sont déjà consacrés.

60 Pour une interprétation du *hau*, et une appréciation du texte du sage maori Ranaipiri, Sahlins (1976, p. 202) en fait une analyse très pertinente.

61 En Occident, la compréhension du don se soumet assez justement à ce que Douglas (1999, pp. 165-166) conceptualise comme un don gratuit, c'est-à-dire qui « libère de toute obligation et en particulier d'éventuelles exigences de la personne obligée », prétendant au contraire qu'un « don qui ne contribue en rien à créer de la solidarité est une contradiction dans les termes ». En effet, un don qui libère de toute obligation sociale, renvoie inévitablement les donateurs et donataires à une certaine atomisation de leur individualité sociale après leur échange.

Elle doit respecter le cadre légal et normatif ayant préséance dans cette dernière. Et, finalement, elle est dans l'obligation de participer à l'aide de la philanthropie, à la collectivité. En plus de déterminer les responsabilités inhérentes à la RSE, l'obligation de rendre comporte deux orientations, normatives et descriptives, qui sont au fond les deux faces du même contre-don. En se soumettant à l'obligation de rendre, l'entreprise poursuit et complète le lien social avec les *stakeholders*. Ainsi, elle répond aux valeurs morales qu'on attend d'elle. D'autre part, elle entame un processus de redistribution de richesses au sein de la collectivité. Ces deux orientations sont satisfaites par la même action de l'entreprise : l'obligation de rendre le don initial inaliéné. Ainsi, le lien social entre l'entreprise et les *stakeholders* perdure. La RSE perçue comme l'obligation de rendre permet de systématiser et de décrire non seulement son cadre analytique normatif, mais aussi sa propension à opérationnaliser les transferts.

La triple obligation permet d'inscrire la relation entre une entreprise et une collectivité à l'intérieur d'une dynamique descriptive de transferts de dons. D'une part, la collectivité transige en offrant à l'entreprise un droit d'exploitation de ses ressources naturelles et humaines inaliénées. De l'autre, l'entreprise reçoit en redonnant à la collectivité. Ce faisant, elle rend à la collectivité. La RSE comprise comme l'obligation de rendre est multidimensionnelle en raison des diverses répercussions — sociales, économiques, normatives et légales — des activités d'une entreprise sur le bien commun des *stakeholders*. C'est le sujet de la prochaine section.

### ***Ces dons et contre-dons, prestations totales?***

En guise de conclusion d'un de ses ouvrages, Karsenti (1994, p. 124) pose la question suivante :

Quel point de vue a-t-on sur l'économie de marché, dès qu'on l'envisage à partir de ce socle paradoxal [celui de l'intérêt et du désintérêt, de l'obligation et de la liberté], au sein duquel c'est primordialement la dépense qui détermine le rapport que les hommes

nouent entre eux à travers les choses qu'ils font circuler ou consomment?

La question cible la pertinence d'utiliser le don comme mesure théorique de la RSE en comparaison aux autres approches énumérées au cours du chapitre un. Dans une économie de marché, la responsabilité capitaliste prime, et non pas la dépense. Au contraire, la RSE est une contribution, une cotisation, un coût. Elle permet la perpétuation du lien social en raison de son caractère dépensier, et ce, même à l'intérieur de l'économie de marché, parce qu'elle réfère à un renoncement d'une certaine part de son profit pour le redistribuer au sein d'une collectivité. Le transfert de richesses permet d'intégrer la RSE à diverses sphères de la vie sociale des *stakeholders*. Il adjoint aux prestations afférentes aux don et contre-don, un élément substantiel de la triple obligation : l'engagement des parties, à travers l'économie, avec pour objectif la perpétuation du lien social. Ainsi, la RSE, si elle a lieu à l'intérieur de l'économie de marché, est indissociable à l'adhésion d'une entreprise au sein d'une collectivité. L'obligation de rendre d'une entreprise agit à titre de vecteur qui permet à la RSE d'être mise en œuvre.

Cette intégration ne peut être possible que si la nature de l'échange est totale. Tarot (2003, p. 64) définit le fait social total comme étant un acte holistique, qui engage une pluralité d'individus, de fonctions et de sens. Le fait social total a donc des répercussions sur l'ensemble des individus d'une collectivité. Il est aussi multifonctionnel, c'est-à-dire qu'un même fait a plusieurs fonctions dans une société<sup>62</sup>. Finalement, il revêt une pluralité de significations, toutes renvoyant à des divers types d'échanges, sous toutes ses formes. La RSE répond à ces impératifs, englobant en soi plusieurs types d'échanges téléologiquement sociaux, éthiques<sup>63</sup>, politiques et économiques, entre diverses collectivités, les *stakeholders*, et

62 L'auteur cite en exemple la monnaie, qui a bien sûr une fonction financière, mais est aussi « frappée par une nation, [elle est] chose publique, et on y a confiance, elle inspire foi et crédit, phénomène à la fois économique et moral, ou même plutôt mental, habituel, traditionnel » (Mauss dans Tarot, 2003, p. 64).

63 En fait, Mauss a comme objectif de trouver des principes de morales et d'éthiques qui guident les règles de droit des sociétés archaïques, tout en montrant que ces principes « ne sont pas sans intérêt » pour aider à saisir la complexité des sociétés modernes (Cazeneuve, 1968, p. 98).

une entreprise.

Et selon Evans-Pritchard (1990, pp. 29-30), c'est le caractère total des phénomènes sociaux qui consiste en fait au génie du travail de Mauss. L'analyse focale du phénomène social total des transferts interpelle une myriade de perspectives. Cette flexibilité quant au sens et à la fonction des transferts de l'entreprise vers les collectivités renvoie à l'analyse des diverses responsabilités des entreprises : économique, légale, éthique et philanthropique (Carroll, 1979, 1991) et de la diversité des *stakeholders*. Elle ouvre la porte en fait à la pluralité de formes que la RSE peut revêtir : offrir des quarts de travail répondant aux besoins des employés; extraire les ressources naturelles tout en respectant les besoins des générations présentes et futures<sup>64</sup>, s'engager avec les consommateurs ou les fournisseurs en offrant et en achetant des produits qui correspondent et perpétuent le respect et la dignité des conditions de vie des autres *stakeholders*. Et les exemples de responsabilité des entreprises foisonnent : construction d'infrastructures pouvant être utilisées gratuitement pour la collectivité; respect et protection de l'environnement; promotion de certains enjeux politiques visant l'application sociale de règles universelles, comme le respect des droits à la vie, au travail et environnementaux; promotion de normes sociales, publication de rapports de développement durable; embauche d'employés locaux; recherche et développement de produits qui minimisent l'empreinte écologique de la consommation de masse... Parce qu'elle est totale, la RSE, examinée sous la loupe de Mauss, renvoie à une prise en considération des intérêts des *stakeholders* beaucoup plus large que la profitabilité, et la responsabilité capitaliste. Elle comprend d'abord une assise qui permet de décrire les échanges avec la pluralité de *stakeholders*, bénéficiaire des divers contre-dons, et une prise en considération normative qui vise le respect éthique de l'environnement naturel et social des entreprises. Ainsi, les contre-

---

64 La définition du développement durable recense en son sein cette perspective capitaliste d'exploitation des ressources naturelles, en considérant autant les générations présentes que les générations futures.

dons ne sont pas que matériels, économiques, portés par la seule mission d'enrichir. Ils sont également moraux, associés à l'obligation de rendre, touchant une myriade de groupes d'individus, qui ont tous un intérêt avec les activités économiques de l'entreprise. C'est ainsi que l'analyse de Mauss du don comme fait social total vient prendre toute son ampleur, inscrivant dans le social l'économie marchande, et conséquemment, la RSE. Dans chacune des analyses présentées précédemment dans le chapitre un, la RSE est perçue comme un calcul rationnel s'inscrivant dans une perspective économique capitaliste : elle sert l'accumulation du profit et instrumentalise la responsabilité éthique pour parvenir à ses fins. Ce faisant, la RSE est perçue par les auteurs recensés dans le chapitre un comme une façon pour l'entreprise de préserver ses avantages économiques. Elle est comprise comme un investissement. Or, l'étudier comme un contre-don, comme un fait social total, comme une dépense au lieu de l'analyser comme un investissement, confère à la RSE une nature véritablement sociale parce qu'elle y inclut d'abord le transfert économique entre les protagonistes, mais aussi le sens normatif associé à ces dons et contre-dons, permettant conséquemment de comprendre le lien social qui se (re)construit entre une entreprise et une collectivité. « [P]rendre le don pour perspective, c'est mettre la dépense improductive au fondement de la production, le superflu au fondement de l'utile, la folie au fondement du calcul rationnel qui structure en apparence l'économie marchande. » (Karsenti, 1994, p. 126). En d'autres mots, se pencher sur la RSE en la percevant comme un fait social total, permet d'enchâsser l'économie dans le social, ramenant dès alors à l'arrière-plan la profitabilité et le caractère utilitaire de la RSE au profit de sa nature sociale.

## **Conclusion**

Publié en 1924, l'*Essai sur le don* de Mauss révèle une dynamique du transfert matériel motivé par le lien social entre les *stakeholders* et les entreprises, et les valeurs normatives

intrinsèques à cet échange. Le don, loin d'être la simple illustration de la transmission matérielle, représente ici le symbole de l'engagement entre deux parties. En raison de sa nature économique, légale, éthique et philanthropique, la RSE est le vecteur, la force motrice de l'engagement social, et permet d'être comprise non pas seulement comme la motivation utilitaire de la profitabilité, mais bien par la finalité de respecter l'environnement naturel et social à travers un processus descriptif de la triple obligation, dans l'objectif normatif d'atteindre le bien commun.

Au cours de ce chapitre, il a été démontré que la nature de la RSE relevait davantage du transfert de dons plutôt que celui du contrat voué à l'accumulation de profit. Elle a lieu dans un environnement économique marchand, motivé par la rationalité économique, mais s'illustre par son caractère dépensier, déterminé par sa nature sociale. Au cœur de la RSE se trouve en fait être la notion de contre-don, représenté par des biens matériels d'une entreprise à une collectivité. Embauche de travailleurs locaux au détriment de travailleurs étrangers, adoption de normes internationales du travail, minimisation de risques environnementaux et financement de bourses d'études sont en effet les exemples de prestations faites en vertu des quatre responsabilités de l'entreprise : économique, légale, éthique et philanthropique. La RSE se démarque donc des autres activités économiques de l'entreprise par sa capacité à être identifié comme un transfert de biens, qui permet l'analyse de l'engagement qu'elle porte aux collectivités.

Intéressée et désintéressée, obligée et libre, la RSE se situe au carrefour de la profitabilité, de l'engagement social, de la volonté de sa mise en œuvre et de l'obligation de la respecter. Elle n'est donc pas totalement gratuite, dénudée de sens et de motivations. Elle engendre d'une part une accumulation de capital et profite à l'entreprise, mais elle est aussi mise en place dans la perspective motivée par le bien commun. Elle est adoptée de façon

volontaire, mais sa popularité parmi la concurrence demeure un incitatif notoire pour son instauration. Concernant son établissement et son applicabilité, le concept de la RSE comporte donc une dimension fondamentalement sociale propre au don de Mauss, qui s'éloigne du caractère utilitaire lié à la responsabilité capitaliste.

La force de l'approche du don de Mauss se trouve dans le phénomène descriptif du « comportement concret d'hommes concrets » (Karsenti 1994, p. 412). C'est la triple obligation. Les gestionnaires d'entreprise, par le biais de la RSE, redonnent aux *stakeholders* ce qui a *a priori* permis à l'entreprise d'atteindre l'accumulation de profit. L'approche de Mauss se fonde sur une dynamique qui a été observée dans plusieurs sociétés, à plusieurs époques, dans les collectivités archaïques comme dans la modernité, c'est-à-dire la force sociale qui réside dans l'obligation de donner, de recevoir et de rendre. La RSE est l'illustration de cette force sociale, celle d'être obligée de redonner à la collectivité dans l'objectif latent de préserver et continuer le lien social. Ce faisant, le contre-don renferme en lui un fait social total, qui incite le receveur à redonner à l'entière des *stakeholders*, mais aussi dans une pluralité de sphères sociales : économique, légale, éthique et philanthropique. La RSE, illustration de l'obligation de rendre et fait social total, se comporte donc comme le contre-don de l'entreprise à la collectivité, dans l'espoir de pacifier les relations et établir un lien social durable. Le présent chapitre avait pour objectif de présenter l'argumentaire de l'*Essai sur le don* de Mauss, et les nuances du son legs théorique facilitant la compréhension et l'analyse de la RSE, en englobant son inévitable dimension économique dans sa nature sociale. Ce faisant, l'hypothèse selon laquelle l'outil heuristique du don permet non seulement de comprendre la RSE dans son aspect économique, mais aussi dans son cadre social est expliquée et justifiée. Le prochain chapitre vise à confirmer cette hypothèse et cette articulation de l'approche du don en présentant l'étude de cas de la responsabilité sociale de

l'entreprise pétrochimique Royal Dutch Shell dans le delta du Niger, au Nigéria, entre 1998 et 2010.

## Chapitre trois : Étude de cas

Le don de Mauss constitue le moteur analytique de cette étude parce qu'il permet d'inscrire la RSE dans son cadre social. Le prochain chapitre vise à confirmer cette hypothèse. Documentée à l'aide de littérature secondaire, l'étude de cas de Royal Dutch Shell<sup>65</sup> au Nigéria est mise à profit. Bien que ce chapitre couvre les politiques de RSE mise en œuvre par la compagnie d'exploitation de pétrole après 1998 jusqu'en 2010, une mise en perspective historique est présentée de manière à bien saisir le rôle de Shell dans l'État d'Afrique de l'Ouest et de ses pratiques de responsabilités sociales dans le contexte socio-économique de la région du delta du Niger. Par la suite, la comparaison des approches politiques et éthiques avec celle du don est mise en évidence. Finalement, la théorie de Mauss sur la RSE est analysée, dans un premier temps, selon la perspective des entreprises et, dans un deuxième temps, selon celle des collectivités.

### ***Perspective : Shell au Nigéria***

Deux types de puits sont reliés par les 6 000 km d'oléoducs de Royal Dutch Shell dans le delta du Niger : les puits continentaux et les puits sous-marins<sup>66</sup>. La multinationale possède l'infrastructure la plus développée du pays, en plus d'être celle qui contribue le plus au trésor national (Omeje, 2006a, p. 76). Comme ces aménagements sont en majorité situés sur le continent ou dans les eaux intérieures du delta, l'entreprise est en contact constant avec les collectivités locales, et ce, depuis l'époque coloniale.

Pendant l'ère coloniale, Shell D'Arcy (qui appartenait conjointement à Royal Dutch Shell et BP) a pu développer la prospection du delta en raison des droits d'exploration donnés par les colons britanniques. Profitant d'un « early start » selon Frynas (1998, p. 477), la

<sup>65</sup> Au cours de ce chapitre, Royal Dutch Shell et Shell seront utilisés pour désigner la même compagnie pétrochimique.

<sup>66</sup> Cette section a été inspirée d'un travail rédigé pour le cours d'ANT6501.

multinationale peut ainsi investir dans l'exploitation du pétrole nigérian, lui permettant ainsi de se positionner avantageusement par rapport à la concurrence. Ce faisant, le lien créé entre la multinationale et les *stakeholders* date du moment où Shell a entamé la prospection du pétrole, au milieu du 20<sup>e</sup> siècle. Ce n'est que lorsque le prix du pétrole s'est emballé dans les années 1970 que l'exploitation de l'or noir est devenue rentable. Shell a commencé à pomper le mazout du sous-sol nigérian. Et l'État, voulant sa part de gâteau, a créé quelques années plus tard l'agence nationale Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC), qui est devenue à la fin des années 1970 actionnaire majoritaire des activités de Shell au Nigéria, rebaptisé Shell Petroleum Development Company of Nigeria (SPDC)<sup>67</sup>. Il est à mentionner cependant que si tous les partenaires tirent profit de la SPDC<sup>68</sup>, seul Shell en est le gestionnaire. Comme cette dernière joue toutefois un rôle central dans l'économie nationale<sup>69</sup>, les programmes de RSE mis en avant par Shell bénéficient d'une certaine portée sociale. La prochaine section passera en revue l'avènement historique de ces derniers.

### *Les activités de la SPDC, centrales pour les Nigériens*

L'écart de revenus entre la multinationale et les Nigériens continue de croître<sup>70</sup>, mais la RSE mise en place ne permet pas de réduire cet écart, ou du moins de réduire la pauvreté endémique de la région. Royal Dutch Shell en arrive aux mêmes conclusions : « oil and gas revenues account for 95% of Nigeria's export earnings and around 80% of its total income. These revenues support Nigeria's targets for growth and development. Yet most of the 30 million people living in the Niger Delta remain poor » (Shell, "Sustainability Report", 2009, p. 22). Si l'objectif principal de la RSE est de réduire la pauvreté, et la réduction des inégalités

67 SPDC est constituée de la NNPC (55 %), Shell (30 %), Total Final Elf (10 %) et Agip (5 %).

68 NNPC, Total Final Elf et Agip ne font qu'investir et soustraire des profits de la coentreprise.

69 La moitié de la production nationale de pétrole provient de la SPDC (Omeje 2006a; 2006b).

70 Sur la scène internationale, en 2010, Royal Dutch Shell se classe deuxième du palmarès Global 500 du magazine Fortune, avec des revenus avoisinant les 285 000 millions USD et des profits de plus de 12 000 millions USD (Fortune, 2010, dans le tableau). En comparaison, en 2009, le revenu moyen par habitant au Nigéria était de 1 190 USD (Banque mondiale, "Données Nigéria, "). La comparaison de ces statistiques illustre la différence d'accumulation de capital entre les Nigériens et l'entreprise.

économiques entre la multinationale et les nombreuses communautés et collectivités du delta du Niger, elle n'atteint pas sa cible.

Un autre objectif de la mise en place de la RSE dans le delta du Niger peut être la réduction de conflits sociaux entre l'entreprise et les collectivités ainsi que parmi les communautés. Idemudia (2010) a étudié la question. L'auteur analyse la propension avec laquelle les entreprises, par le biais de la RSE, peuvent réduire, ou même influencer l'issue, des conflits entre différentes communautés locales ainsi qu'entre l'entreprise et les *stakeholders*. Il critique en effet la position selon laquelle les initiatives de la RSE mènent inexorablement au développement socioéconomique des collectivités affectées par l'exploitation de ressources, donc à la réduction de la pauvreté et des conflits. Par exemple, Idemudia (2010, p. 841) note que les :

systemic deficiencies inherent in CSR initiatives in the oil industry are both a cause and a consequence of violence in the region. For example, in the rush to address rising spate of violence in the region after decades of neglecting their social responsibility, oil MNCs either initiated CSR programmes or adopted CSR strategy that also inadvertently fostered violence.

En effet, en ciblant une collectivité bénéficiaire de son programme de RSE plutôt qu'une autre, une multinationale pétrochimique a alimenté le conflit entre deux communautés dans le delta du Niger, menant à la guerre de Nembe en 2005, et l'éclatement des hostilités entre les communautés Emouha et Ogbakiri (Idemudia, 2010, p. 841). Au lieu de diminuer les conflits entre la multinationale et l'ensemble des Nigériens ainsi qu'entre les collectivités, la RSE les alimente. Conséquemment, ni la réduction de la pauvreté ni la diminution de conflits sociaux ne représentent des motifs adéquats à la mise en place de RSE. En effet, Shell ne se pose pas la question à savoir si l'exploitation des champs pétrolifères favorise ou non la redistribution de revenus à l'intérieur du delta, et par conséquent la réduction de la pauvreté et la violence. L'entreprise identifie plutôt les conflits sociaux, le vandalisme et les

nombreuses tentatives de sabotage sur ses installations comme des facteurs directs à la pollution environnante.

Se taisant sur les sources de cette pauvreté endémique au Nigéria, Shell ("Shell in the community", au centre de la page) ne manque toutefois pas de souligner son engagement envers les communautés locales :

In Nigeria, we are committed to social responsibility. It is embedded in the way we carry out our day-to-day business. We work with local organisations around our operations to be aware of their concerns and to ensure that the benefits of Shell's resources feed through to local communities and businesses.

Cet engagement s'inscrit dans l'air du temps, selon les modes qui passent. En effet, il y a 20 ans, les programmes de RSE étaient réduits à leur plus simple expression. Au début des années 1990, les populations du Delta sont pauvres, minoritaires et marginalisées, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas assez nombreuses et financièrement riches pour former une force politique suffisante afin de faire pencher l'équilibre du pouvoir en leur faveur. Depuis 1953, la philosophie de la philanthropie traditionnelle règne chez les gestionnaires de la SPDC. Cette dernière est nommée Assistance aux communautés (CA), et est elle caractérisée par le désengagement, la responsabilité capitaliste au lieu de constituer le moteur de l'engagement social (Ite, 2004, p. 5). Jusqu'en 1997, l'entreprise dépense plus de 30 millions \$ annuellement (LaPin, 2000) en finançant quelques projets dans les communautés : des bourses d'études dans les années 1950 pour permettre aux Nigériens d'aller étudier à l'étranger; puis des dons dédiés à la construction d'établissement d'enseignement scolaire, de centres de santé, des hôpitaux, d'infrastructures électriques ou routières, pour la mise en place d'un système d'agriculture industrielle et de culture d'OGM (organismes génétiquement modifiés) pour pallier les sécheresses et les mauvaises récoltes annuelles.

Au milieu des années 1990, l'échec du CA est toutefois patent (Boele, Fabig et Wheeler,

2001; Frynas, 1998, 2000; Idemudia, 2010; Omeje, 2006a, 2006b; Zalik, 2004). Le SPDC accuse l'expertise du gouvernement « whose commitment and capacity were in decline », incapable de mener à bien les projets ainsi financés (LaPin, 2000, p. 4). Pourtant, la SPDC est formée à 55 % d'une agence gouvernementale, le NNPC.

D'ailleurs, même les Nigériens associent la SPDC à une branche étatique, remplissant les mêmes fonctions dans la société. L'attitude philanthropique de l'entreprise portée sur le financement de projets communautaires se rapporte en effet aux fonctions de l'État : construction de routes, bourses d'études, aménagement d'infrastructures électriques... Afin de s'éloigner de ces fonctions associés aux États et de se rapprocher des collectivités<sup>71</sup>, Shell favorise dès 1998 le développement communautaire (CD) à la subvention de projets, privilégiant « the empowerment of communities with a view to significantly reducing dependence on Shell for socio-economic development » (Ite, 2004, p. 5). Ainsi, Shell délaisse le CA pour s'engager avec les communautés, sous un nouveau programme de RSE; le CD, mettant dorénavant l'accent sur l'autonomisation des collectivités, leur participation active des Nigériens de tout âge à la gestion de projets (LaPin, 2000, p. 7). Ainsi décrite, cette nouvelle philosophie rattachée à la RSE s'éloigne de l'exercice de relations publiques (Ite, 2005, p. 922) pour s'inscrire davantage dans l'engagement social avec les collectivités évoluant dans le delta du Niger. En effet, la principale distinction entre le CA et le CD se retrouve dans la perspective selon laquelle la multinationale souligne ses efforts pour comprendre la population locale, la consulter dans la mise en place de projets et s'assurer que les « Shell's resources feed through to local communities and businesses » ("Shell in the community", au centre de la page).

---

<sup>71</sup> LaPin (2000, p. 5), dans un élan de lyrisme ludique, soutient que SPDC a cessé de parler à la troisième personne du pluriel pour décrire les communautés locales, préférant utiliser le pronom « nous », s'incluant dans lesdites communautés, devenant ainsi, du moins dans le discours de la multinationale, membre à part entière de la collectivité.

Les critiques envers la gouvernance du Nigéria et son développement socioéconomique se font nombreuses. Il y a un déséquilibre de revenus entre ceux de l'État fédéral et des neuf États qui se partagent le territoire du delta du Niger. Dans un pays rentier comme le Nigéria, où les problèmes de gouvernance ne sont plus à démontrer, la RSE n'est *a priori* qu'un pas dans la bonne direction en vue d'éliminer la pauvreté et *a posteriori*, une réponse à la faiblesse de l'État et aux pressions de la société civile (Ite, 2005, p. 925)<sup>72</sup>. Certains réclament un État plus fort, et plus enclin à guider les activités des unités économiques au sein de son territoire, et plus particulièrement celles de la RSE (Ite, 2004, 2005; Newell, 2005; Omeje, 2006b, p. 495; Ruggie, 2009). D'autres développent l'argument encore plus, stipulant que la mauvaise gouvernance et l'instabilité politique qui règnent au Nigéria ont favorisé des entreprises comme Royal Dutch Shell à s'installer, investir, prospector et finalement exploiter les richesses du territoire (Frynas, 1998, p. 475). Cette situation instille un cercle vicieux : l'État ne régule pas, l'entreprise en profite; voulant perpétuer cette situation, elle met en place la RSE afin que l'État n'ait pas besoin de légiférer.

Cependant, la mise en œuvre du CA au début des années 1990 n'a pas empêché Shell de bafouer les droits humains des peuples vivant sur les côtes du delta du Niger. L'entreprise par le biais du CA a en effet failli à sa tâche sociale d'améliorer, ou du moins de faciliter, le développement socioéconomique du delta du Niger, notamment avec le peuple Ogoni<sup>73</sup>. Il y a eu des constructions d'écoles et d'hôpitaux, mais la multinationale n'a pas redistribué au sein du territoire les profits engrangés qui auraient permis à ces Nigériens d'atteindre un niveau de vie qui respecte certains droits fondamentaux, dont ceux de santé, d'éducation et d'accès à un environnement propre, ou du moins qui effacent l'empreinte écologique laissée par

---

<sup>72</sup> Newell (2005) soutient que la RSE n'est possible sans un État et une société civile forts.

<sup>73</sup> Plusieurs appuient ce point de vue. L'ONG Human Rights Watch ("Rivers and Blood: Guns, Oil and Power in Nigeria's Rivers State," 2005) rapporte que Shell a une responsabilité dans la résolution des conflits du delta du Niger qui concernent d'autres collectivités que celles des Ogoni.

l'entreprise. « The MNOCs [Multinational Oil Companies] are also accused of arrogance, poor and delayed compensation for lands acquired and destroyed by spillages, mistreatment of indigenous OPC [Oil Producing Communities], and support the state repression by recourse to state security » (Ikelegbe, 2001, p. 453). Alors que la multinationale s'enrichit, et que l'État remplit ses coffres avec les taxes, impôts et dividendes de la NNPC, les habitants sont laissés sans le sou. La frustration les gagne, menant à une escalade de tension : les infrastructures de Shell sont vandalisées, et l'entreprise multimilliardaire paie la police paramilitaire et importe des armes pour protéger ses installations, et son personnel (Boele et coll., 2001, p. 130). « [I]t was Shell's failure to understand the impacts of their operations from a rights-based perspective, and their failure to read the Ogoni's demands as such, that created the conditions for their unsustainable development in Ogoni » (Boele et coll., 2001, p. 131). Jusqu'en 1998, Royal Dutch Shell n'était pas un partenaire des collectivités, engagé et obligé envers celles-ci. L'entreprise était davantage un adversaire, qui a enflammé un conflit social, encouragé l'inaction étatique et facilité le vandalisme. C'est à la suite de cette flambée de violence que Shell a décidé de réagir, et de changer son approche en matière de RSE en mettant sur pied le CD.

La particularité du CD réside dans l'autonomisation des collectivités et l'engagement de l'entreprise envers ses stakeholders (Ite, 2004, 2005; LaPin, 2000; Shell, "Sustainability Report", 2009). Human Rights Watch (2005) et Idemudia (2010) soulignent cependant que le tumulte causé par la RSE qui n'est pas adaptée au contexte socio-économique de la localité<sup>74</sup>. « When Human Rights Watch questioned Asari about his involvement in oil bunkering he stated, "I don't engage in bunkering, I take that which belongs to me. It is not theft; the oil

---

<sup>74</sup> Ils ne sont pas les seuls : « CSR can work, for *some* people, in *some* places, on *some* issues, *some* of the time. The challenge is to identify and specify those conditions in order that inappropriate models of 'best practice' are not universalized, projected and romanticized as if all the world were receptive to onemodel of CSR » (en italique dans l'original Newell, 2005, p. 556).

belongs to our people.” » (Human Rights Watch, "Rivers and Blood: Guns, Oil and Power in Nigeria's Rivers State," 2005, p. 5). Les profits cumulés par Shell sont toujours perçus par les collectivités comme un vol de leur propre richesse, alors que Shell estime que l'exploitation de pétrole est légitimée de manière institutionnelle par des permis de prospection et d'exploitation.

Ce choc des perspectives lié à l'exploitation du pétrole s'intensifie par l'écart entre l'accumulation de profit d'un côté par Shell et la pauvreté endémique des populations de l'autre. « This clash in world views and expectations between communities and oil MNCs [Multinational Corporations] invariably fosters the violation of the psychological contract that exists between local communities and oil MNCs from the perspective of communities » (Idemudia, 2010, p. 843). Ce contrat psychologique, c'est la relation sociale entre l'entreprise et la collectivité, les attentes réciproques de l'une envers l'autre et vice-versa (Burke, 1999 dans Idemudia, 2010, p. 843). Ces attentes, elles se théorisent par l'approche du don de Mauss. Mais avant de s'y attarder, le CD de Shell sera analysé dans la prochaine section sous les perspectives politiques et éthiques de la RSE.

### ***La RSE de Shell perçue par les approches politiques et éthiques***

Dès 1998, l'attitude de Royal Dutch Shell évolue pour dorénavant s'engager avec les collectivités concernées par l'exploitation de pétrole. L'opération a un objectif qui est en soi double : celui de créer un environnement social sain pour les collectivités, et ainsi pour les entreprises qui viennent y investir leur capital (LaPin, 2000, p. 5). Le CD génère cet environnement. À la fois éthique parce qu'elle valorise le bon développement des collectivités; philanthropique; légale parce qu'elle souscrit à des normes contraignantes nationales comme des impôts; et économique puisqu'elle permet de faire rouler l'économie, la RSE de Shell permet de multiplier les occasions de se lier aux collectivités en participant à leur

développement. Contrairement au CA qui se résumait à n'être que la responsabilité philanthropique doublée d'une responsabilité capitaliste, le CD se veut être un outil plus compréhensif, total, varié et multidimensionnel.

Dans le contexte socioéconomique du delta du Niger, le CD est aussi un instrument pour pallier la mauvaise gouvernance étatique en place. Il comporte les caractéristiques suivantes (LaPin 2000) :

- établir le programme de CD pour offrir aux collectivités les standards mondiaux d'activités économiques au service des communautés;
- travailler en partenariat avec les communautés hôtes, le gouvernement, les donateurs, les ONG et autres *stakeholders*;
- encourager la pleine participation des collectivités dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des projets;
- maintenir la communication avec les segments des diverses collectivités de manière à répondre à leurs besoins;
- se concentrer sur l'assistance au développement communautaire qui aura un impact positif et probant sur les collectivités;
- offrir une attention particulière aux populations les plus pauvres et les groupes sociaux marginalisés.

Ainsi, Shell est perçu par LaPin (2000) comme un citoyen secondaire, exogène au pays hôte, fournissant aux collectivités des services sociaux : centre de santé, éducation, routes, électricité... Ces services répondent à certains besoins des Nigériens. La très grande majorité d'entre eux vivent avec moins d'un dollar par jour. Les infrastructures sociales demeurent aussi instables. Le delta du Niger est « shockingly undevelopped. [...] It is without question the most neglected and the least advanced in terms of general development and wealth fare for the ordinary person » (LaPin, 2010, 0:11-0:22). La RSE a donc pour effet souhaité de créer un climat social où les profits de la multinationale sont utilisés pour financer des projets novateurs qui répondront aux besoins des populations marginalisées, tout en créant un effet d'autonomisation chez ces collectivités qui parviendront à terme à se soustraire de leur

dépendance envers l'exploitation de pétrole. Ce modèle correspond ainsi à l'approche politique de citoyenneté sociétariaire parce qu'il correspond à la relation de pouvoir entre les agents sociaux, et leurs fonctions au sein d'une même société, communauté, ou collectivité. Extrapolé, ce modèle rappelle également l'approche éthique du bien commun en raison du projet indubitablement porté vers l'amélioration globale des conditions de vie des millions de Nigériens.

Sous l'approche de citoyenneté sociétariaire, la fonction de Royal Dutch Shell est donc plurielle. Le CD permet d'agir comme vecteur positif de changement social à l'intérieur du delta du Niger. La multinationale participe à la construction d'école, finance le système de santé et les infrastructures locales... Shell a aussi la mission d'accumuler un profit afin de mener à bien le financement de ces activités, et de perpétuer ses relations de pouvoir au sein de la collectivité. Soumettre la RSE mise en avant par Shell dans le delta du Niger, sous l'approche citoyenne, permet de percevoir le CD comme une mise à contribution des profits engendrés par l'exploitation de pétrole de manière à préserver la position sociale, économique et politique de la multinationale dans le delta du Niger<sup>75</sup>.

Toutefois, ce modèle de gestion met en doute la pertinence d'utiliser l'approche telle que portée et vantée par Logsdon et Wood (2005) ainsi que Wood et Logsdon (2001, 2008) de citoyenneté sociétariaire. En effet, perçue comme une métaphore, la citoyenneté souscrit à l'idée selon laquelle l'entreprise est un moteur, une force, qui tire l'ensemble de la collectivité vers la liberté et la justice, à l'intérieur d'un cadre normatif de leurs attentes sociales. Ceci permet de créer un climat favorable qui encourage la profitabilité des investissements, alléguant donc au CD un effort soutenu de la multinationale pour accroître sa profitabilité par l'amélioration des

---

<sup>75</sup> Il est à noter cependant que la SPDC forme une coentreprise, dont les profits sont à majorité (55 %) alloués à l'agence gouvernementale, le NNPC. La gestion des opérations est faite par Shell. Mais les investissements et le retour sur le capital investi sont redistribués aux propriétaires de la coentreprise, comme le sont les dépenses du CD. Ainsi, les programmes de RSE de Shell sont financés par l'entreprise privée, mais aussi par le NNPC qui détient plus de la moitié des actions de la SPDC.

conditions de vie des nombreuses et diverses collectivités peuplant le territoire du delta du Niger, et du Nigéria en général. Or, la pauvreté endémique et les conflits civils continuent à alimenter le foyer de tension dans le delta du Niger, et ce, depuis 1998 (Human Rights Watch, "Rivers and Blood: Guns, Oil and Power in Nigeria's Rivers State," 2005). Si le CD porte en lui un potentiel permettant de mener les Nigériens vers la justice et la liberté, il n'a pas encore porté ses fruits.

Si la qualité des projets mis sur pied semble selon Shell bénéfique pour l'ensemble du Delta, et que la stimulation de l'économie causée par l'exploitation du pétrole est la bienvenue au Nigéria (LaPin, 2010), les dommages environnementaux engendrés par SPDC continuent de ravager les champs des fermiers ainsi que les lacs et rivières des pêcheurs<sup>76</sup>. Les oléoducs qui serpentent le territoire nigérien reposent à même le sol. Shell ("Sustainability Report", 2009, p. 22) soutient que de nombreuses fuites sont liées au vandalisme, et Human Rights Watch (2005) soutient que de nombreux criminels s'approprient le pétrole à même les réseaux de transport du pétrole brut, occasionnant par la même occasion des déversements et des fuites néfastes pour l'environnement. Or, les infrastructures vétustes, mises en place sans réelle consultation avec les populations locales<sup>77</sup> (Vidal, 2010, 4e et 7e par), facilitent les fuites de pétrole brut, et donc les dommages environnementaux. En mai 2010, plus d'un million de gallons de pétrole se sont déversés dans le delta du Niger pendant une semaine, période pendant laquelle les ouvriers se sont attaqués à la réfection des oléoducs oblitérés par la corrosion. Cette situation n'est pas unique en soi. Les déversements annuels de pétrole dans la mer et dans le delta du Niger équivalent à la catastrophe médiatisée de la marée noire dans le golfe du Mexique en 2010 (Vidal, 2010, 5e par.). Explorer la RSE sous l'approche du bien

---

<sup>76</sup> Shell (2010, p. 22) prétend, dans son rapport de développement durable annuel, que le problème est à l'ordre du jour.

<sup>77</sup> Certains oléoducs jonchent le sol depuis 40 ans. Ils sont rouillés, et permettent au pétrole brut de s'échapper. Certaines fuites ont besoin d'être colmatées depuis plusieurs mois, laissant l'huile polluer l'environnement naturel du Nigéria.

commun, ou de toutes les autres approches recensées dans cette thèse, et ce, même si elle finance des projets novateurs d'autonomisation pour les collectivités locales – projets dont la portée sociale reste à mesurer<sup>78</sup> –, demeure problématique d'un point de vue analytique si cette même entreprise néglige ses installations au point où ces dernières permettent d'empoisonner l'habitat naturel de ses *stakeholders*. Par exemple, les approches politiques insistent sur les relations de pouvoir servant à comprendre la RSE à l'aide du concept de citoyenneté; notion qui contient une valeur normative propre à l'épanouissement de tout un chacun dans la perspective où la responsabilité capitaliste survit et prospère. Quant aux approches éthiques, elles se confortent dans une position également normative où l'entreprise devrait agir de telle ou telle façon pour le bien-être de tous. Une pollution qui altère la qualité de vie des *stakeholders* comporte en soi une position qui réfute l'argumentaire de chacune de ces positions théoriques. De plus, en s'appuyant sur la théorie des *stakeholders*, qui guide l'identification et la détermination de ces derniers et leurs intérêts aux activités économiques, l'entreprise laisse présager que les gestionnaires pourraient exclure volontairement certaines collectivités, comme les fermiers ou les pêcheurs qui travaillent dans les environnements pollués. Conséquemment, les approches politiques, éthiques et celle des *stakeholders* sont conceptuellement superfétatoires concernant la RSE de Shell au Nigéria.

Les multinationales d'exploitation de pétrole au Nigéria, et particulièrement Royal Dutch Shell, ont au cours des années amélioré leurs relations avec les collectivités de manière à transcender leurs pratiques de RSE par les préoccupations réelles des *stakeholders* (Rieth et Zimmer, 2004). La mise en place du CD appuie cette assertion, notamment par la concertation faite dans le delta pour intégrer les besoins des collectivités dans les projets financés par la multinationale. Mais la façon dont les ressources naturelles sont exploitées

---

<sup>78</sup> Selon LaPin (2000, p. 11), les conditions socio-économiques sont tellement faibles que Shell ne peut escompter faire une grande différence : « For meeting all development needs in a very poor region, no amount of company funding or manpower will be enough. »

doit aussi illustrer d'une manière ou d'une autre la responsabilité sociale de l'entreprise. Qu'elle soit observée sous une approche politique ou éthique, la RSE doit engager l'entreprise à intégrer les intérêts des *stakeholders* dans leur entièreté, et non pas seulement certains d'entre eux. Les multinationales ne peuvent pas choisir l'une ou l'autre de ses responsabilités en fonction des préceptes inhérents à la responsabilité capitaliste. Cela dénature la RSE, ce que révèle l'approche de Mauss.

### ***Le contre-don, la philanthropie et la RSE***

Le don de Marcel Mauss se distingue des approches éthiques et politiques à l'étude de la RSE en raison de sa nature antiutilitaire et de sa propension à articuler une explication sociale d'un phénomène à première vue économique. Ce faisant, l'approche du don insiste sur l'engagement social, et y intègre la part économique de la responsabilisation. La RSE étudiée sous une approche utilitariste, et ce peu importe le cadre théorique utilisé, renvoie inévitablement la fonction sociale de l'entreprise sous son giron de profitabilité. Percevoir la responsabilité d'une entreprise envers un panel de *stakeholders*, sous une perspective utilitariste, consiste inévitablement à ramener toute activité sociale sous ses jours économiques. Par exemple, lorsque Shell finance des projets d'autonomisation pour sa communauté, elle le fait avec l'objectif tacite de résorber les conflits, et ainsi réduire la pauvreté, de manière à s'assurer qu'un environnement économique propice à l'exploitation de ressources naturelles s'établisse dans le delta du Niger (Shell, "The Operating Environment," 2011, p. 1).

Or, le don possède la caractéristique d'inscrire l'activité économique au cœur du social. Et il le fait de manière à prendre en compte les intérêts du secteur privé par rapport à sa profitabilité *et* son désintérêt lié à l'activité philanthropique. L'entreprise donne parce qu'elle retirera quelque chose de ce transfert. Mais elle le fait aussi pour réduire la pauvreté de la

région, comme en font foi les projets de banque de microcrédit, la création d'emploi pour Nigériens et les programmes d'agriculture ("Shell in the community," au centre de la page). Shell a un intérêt pour mettre en place la RSE, celui de la rentabilité à long terme *et* de la cessation des hostilités de la région. Mais le désintérêt de mettre en place la RSE, visant l'autonomisation des collectivités touchées par les projets est tout aussi présent. Dans cette partie, il sera démontré que Shell se sert du CD comme un don intéressé et désintéressé, libre et obligé.

Historiquement, les relations conflictuelles entre l'élite, riche, et les collectivités, marginalisées et pauvres, subsistent dans le delta du Niger<sup>79</sup>. « It's a mosaic [of isolated communities] rather than a clear collectivity » (LaPin, 2010, 1:50). Et si la région est le théâtre des contacts initiaux avec les colonisateurs européens, avec entre autres la construction des premières églises et écoles, la mosaïque marginalisée des diverses collectivités qui se partagent le territoire n'en a jamais profité. Au contraire, si l'on se fie à la traite des esclaves, laissant aux élites l'accumulation de ressources, et « a really strong sense of possession » de la région en question (LaPin, 2000). L'exploitation du pétrole par les multinationales s'inscrit dans cette situation sociohistorique, conférant à Royal Dutch Shell une position près de l'élite, exacerbant ainsi les inégalités sociales, et les appréhensions des populations marginalisées. Non seulement les multinationales présentes dans le delta du Niger perpétuent cette dynamique sociale, mais elles l'aggravent en raison des externalités causées par l'exploitation du pétrole. « Brian Anderson<sup>80</sup> said it is a very intrusive industry. It has a very important impact on the society and on the environment. And these are impacts that we need to be increasingly aware of » (LaPin, 2010, 3:20). La stratégie pour pallier les impacts

---

79 Ce paragraphe, et l'historique qui y est présenté, sont grandement inspirés par une présentation de LaPin (2000).

80 Brian Anderson, un citoyen britannique né au Nigéria, était l'un des gestionnaires de haut niveau de la SPDC. La cour américaine fédérale de New York le jugeait en 2009 pour complicité de l'assassinat politique d'un activiste nigérien ogoni en 1995.

socioéconomiques négatifs de cette industrie consiste en des activités de lobbying auprès du gouvernement et les programmes de développement communautaire. En 1998, Shell investissait 60 millions \$ (USD) annuellement dans son programme de CD et mesurait ses impacts sociaux et environnementaux (LaPin, 2010, 13:00) de manière à améliorer le sort des collectivités en leur donnant les outils nécessaires à l'atteinte de leur autonomisation, avec l'objectif implicite de réduire l'écart entre les plus riches et les plus pauvres (LaPin, 2000, p. 11).

Le CD a donc un objectif double, ou dichotomique, irréductible l'un à l'autre : celui de concilier l'intérêt de la multinationale, la profitabilité, à celui des intérêts des collectivités; leur indépendance et le développement économique de la région. La RSE de la SPDC est donc intéressée et désintéressée dans la perspective où elle sert les intérêts de Shell et ceux des collectivités de la région. Elle favorise la profitabilité, si l'on en croit les argumentaires de Mintzberg (1983) et Zadek (2004), et cette idée a gagné de nombreux adeptes au sein de plusieurs industries (Drohan, 2011). Mais elle profite aussi à l'ensemble de la population à laquelle elle s'adresse, comme les bourses d'études offertes aux jeunes Nigériens par exemple ou aux infrastructures construites dans la région du delta (LaPin, 2000, 2010). Intéressée et désintéressée, la responsabilité des entreprises ne peut être comprise l'une sans l'autre. Choisir d'interpréter la RSE sans l'une ou l'autre des perspectives, si elle respecte son engagement avec les collectivités, c'est appuyer l'étude de la RSE sur de faux préceptes, comme celui de connaître les motivations profondes des gestionnaires d'entreprise – comme le préconise l'utilitarisme d'ailleurs – lorsque vient le moment d'analyser les raisons de la mise en place de la RSE. Sous le giron de l'approche de Mauss, la RSE devient un phénomène social, mû par des motivations intéressées et désintéressées, un contre-don aux collectivités en retour de l'exploitation de leurs ressources.

Ce contre-don est aussi libre et obligé. Les législations étatiques, ou supraétatiques, ne légifèrent effectivement pas la question. Shell est donc libre d'utiliser ses profits pour les mettre à contribution dans les collectivités où la multinationale exploite le pétrole. Ce faisant, le CD est volontaire. Mais il est aussi obligé, notamment puisque sur la scène internationale, la RSE fait dorénavant partie de la réalité des gestionnaires. « There is growing agreement that business should integrate social, environmental and economic considerations into decision-making, and aspire to meet international standards and the expectations of society » (Drohan, 2011, p. 1). Le CD répond à l'obligation de la multinationale de redonner aux collectivités, mais il s'inscrit en plus dans la logique propre aux prestations de Mauss. En effet, au Nigéria, la situation historico-politique confère à la RSE de Shell, le CD, une pratique encore plus obligée, presque institutionnelle, et ce, d'une part parce que les membres des collectivités nigérianes perçoivent historiquement la multinationale comme la continuité du gouvernement britannique colonial (LaPin, 2010), ainsi que de l'autre en raison de l'impression, toujours chez les membres de ces collectivités, que les ressources exploitées par Shell leur appartiennent (Human Rights Watch, 2005). Le CD de Shell est donc obligé et libre. La RSE telle que mise en place par la multinationale est libre de contraintes, mais elle est offerte aux collectivités en vertu d'un accord tacite de redistribution de richesses.

La RSE possède donc cette double structure binaire, propre au don : elle est obligée et libre, en plus d'être intéressée et désintéressée. Ainsi décrits, le CD de Royal Dutch Shell en particulier, et la RSE en général, peuvent être étudiés sous l'approche du don de Mauss. En effet, cette double dichotomie souscrit à l'approche descriptive du don et du contre-don. La RSE comprise comme un contre-don doit inévitablement être intéressée et désintéressée, obligée et libre. Mais elle doit aussi souscrire à d'autres concepts, descriptifs et comme la triple obligation et le fait social total, mais aussi normatifs comme le *hau*, ce qui sera le sujet

de la prochaine section.

### ***La triple obligation, le hau et le fait total***

Le CD au Nigéria touche une myriade de groupes culturels dans les neuf États où le delta du Niger s'étend. Et l'ensemble de l'opération de responsabilisation est perçu comme une main tendue de la multinationale à l'ensemble de ces collectivités, du moins par Royal Dutch Shell. D'un point de vue environnemental, l'entreprise a mis en place un site Internet voué à la publication d'information concernant les fuites de pétrole brut, assurant qu'elle travaille à la réparation des oléoducs usés, rouillés ou endommagés à la suite de vandalisme ou de vol (Shell, "Sustainability Report", 2009, p. 22). Du côté du développement communautaire, Shell finance de nombreux programmes d'éducation (bourses d'études, programme d'information quant aux activités de Royal Dutch Shell dans le pays) et de santé (VIH/SIDA, cliniques locales) ("Shell in the community"). D'une perspective économique, Shell inspire les jeunes entrepreneurs qui veulent se lancer en affaires en leur offrant un mentorat ("Shell liveWIRE – Nigeria") en plus d'offrir un programme de microcrédit aux membres des collectivités vivant dans la région. Selon le portrait tracé par Shell, la RSE et le CD au Nigéria se portent à merveille : des liens prometteurs et durables sont tissés entre les collectivités et SPDC, la confiance se bâtit, les innovations dont fait preuve la multinationale pour respecter les droits humains et environnementaux se multiplient de manière à s'engager et devenir membre à part entière avec ces collectivités. « Wherever we operate we are part of a community » (Shell, "The Shell Global Homepage," 2010, p. 6). Plus qu'une simple entreprise respectant sa responsabilité capitaliste et tirant du sous-sol du delta du Niger l'or noir, Shell dégage maintenant à coup de rapports annuels de développement durable l'image d'un partenaire dédié au développement social des collectivités dans lesquelles elles évoluent.

À en croire les rapports de Shell, l'échange entre l'entreprise et les collectivités se base

sur le transfert entre les ressources naturelles qui gisent sous le sol du delta du Niger et les programmes de CD. Il s'agit d'une dynamique plutôt simple. Les collectivités laissent à l'entreprise la chance d'exploiter les ressources, notamment parce que l'État fédéral leur a légué, sous forme de permis, la légitimité de le faire. Ces collectivités se révoltent parfois, les Ogoni dans les années 1990 par exemple, ou le groupe Niger Delta People's Volunteer Force en 2004, pour obtenir leur juste part du butin. Pour apaiser la situation, l'entreprise fournit aux collectivités des programmes qui visent le développement et l'épanouissement économique et social des membres de ces collectivités. C'est le CD. Or, la mise en place du CD est fondée sur la supposition qu'elle parvient à résoudre, ou du moins réduire, les conflits persistants dans le delta du Niger (Idemudia, 2010, p. 843)<sup>81</sup>. C'est la dynamique de la triple obligation : la collectivité donne à l'entreprise, d'une manière figurée puisqu'elle ne donne en effet pas les ressources, mais elle en permet et en légitime l'extraction de manière institutionnelle, politique, légale, économique, éthique et sociale. L'entreprise tire profit de ce don initial; puis, au final, elle redonne aux collectivités sous forme de programmes communautaires, afin de s'engager, redistribuer et partager une partie des richesses qu'elle a accumulées. Le tout, dans la perspective de s'engager avec la collectivité à améliorer le sort global, voire total, des conditions de vie pour les habitants du delta du Niger, et ce, pour les années à venir. D'ailleurs, engagement (Shell, "Sustainability Report", 2010, p. 6), redistribution (Shell, "The Operating Environment", 2011, pp. 1-2) et partage (Shell, "Sustainability Report", 2010, p. 6) sont des termes utilisés par l'entreprise lorsqu'elle parle de sa RSE.

Si les rapports de développement durable de Shell, graphiques et annexes à l'appui, paraissent chaque année, c'est en majeure partie pour faire preuve de transparence, afin de divulguer aux *stakeholders*, et aux actionnaires comment l'entreprise réagit envers les

---

81 Idemudia (2010) argumente qu'une telle assertion est fautive en réalité.

problèmes sociaux de pauvreté des collectivités ou les ennuis causés par la gestion d'externalités. « Somehow, a socially responsible company has to prove to its stakeholders that it is actually “doing the right thing” » (Crane et coll., 2008, p. 353). Et c'est ce que Shell fait, parfois même en pointant du doigt certaines erreurs qu'elle a elle-même commises, promettant de remédier à la situation (Shell, "Sustainability Report", 2010, p. 16). Mais la diffusion des pratiques sociales a un autre objectif que celui de la transparence. Elle permet à l'entreprise d'adjoindre sa marque de commerce à toutes les initiatives qu'elle a mises en place dans le Delta. Chaque année, Shell propage et diffuse les documents relatant les financements encourus par le programme de CD au Nigéria, en plus des dividendes versés dans le cadre de la coentreprise et des impôts payés au gouvernement fédéral. La multinationale ne distingue pas, de ces dividendes, ce qui correspond au CD, à la RSE en général, ou aux simples ententes légales comme les impôts entre Royal Dutch Shell et l'État fédéral du Nigéria. Mais elle s'assure pourtant de faire connaître à son lectorat – les universitaires, les investisseurs, les gestionnaires, les analystes, les économistes – le montant alloué à chacune des activités philanthropiques auxquelles elle participe. L'identité du donneur associé à la philanthropie est essentielle puisque c'est à travers cette association que grandit le prestige du donateur, d'abord aux yeux de la collectivité, mais aussi aux yeux des autres *stakeholders*, membres du gouvernement ou consommateurs. « Loin de se détacher du don, l'identité du donneur semble ainsi y laisser son empreinte et y demeurer attachée, au point d'y trouver, souvent, un véhicule et un instrument pour se définir et s'exprimer » (Silber, 2000, p. 142). Cette identité du donneur rattaché au don philanthropique, c'est le *hau* de Mauss, cette non-aliénation du don transcendé pendant l'échange. Ainsi, le CD décrit par Shell se pourvoit d'une dynamique sociale propre au don : celle de créer des ponts, un gage social, entre l'entreprise et une communauté de manière à en apaiser les conflits, le tout avec l'objectif patent d'associer à ces programmes la marque de commerce de l'entreprise qui finance et gère les projets auxquels

elle participe.

De plus, elle engage plusieurs aspects de la vie sociale : économique, sociale, éthique, politique, environnemental en plus de porter son attention à une myriade de *stakeholders* : collectivités locales, État, employés, opinion publique des consommateurs... Le CD est donc un fait social total et respecte la triple obligation. Teinté de cette nouvelle philosophie d'entreprise dont s'est dotée Royal Dutch Shell, celle de créer un partenariat solide avec les collectivités qui partagent le territoire où est exploité le pétrole, le CD s'articule comme une tentative par Shell d'inscrire ses activités économiques au Nigéria avec les relations sociales que l'entreprise entretient avec les collectivités d'accueil. « Aux États-Unis, le capitalisme de marché et la philanthropie, loin de nuire, semblent avoir noué des relations de bon voisinage et même de soutien mutuel (non exempt de tensions, il est vrai), apparemment facilitées par une certaine faiblesse traditionnelle de l'État » (Silber, 2000, p. 146). La responsabilité capitaliste et la RSE fonctionnent donc en parallèle dans le cas de Shell au Nigéria. D'une part, la multinationale évolue dans le marché pétrochimique. De l'autre, elle dépense une part de ses profits dans le delta du Niger, et noue avec les collectivités un engagement social ayant pour objectif le développement durable tel que conceptualisé dans le rapport Brundtland en 1987.

### ***Discussion : la RSE de Shell est-elle sociale?***

La RSE de Royal Dutch Shell au Nigéria est-elle sociale? Le CD, parce qu'il vise l'autonomisation des Nigériens, est décrit par la multinationale comme un gage, un engagement, un contre-don envers les collectivités du Nigéria. Les documents publiés par Shell semblent du moins soutenir cette assertion : la RSE promeut l'amélioration des conditions socioéconomiques des *stakeholders*, du moins celles des populations marginalisées du delta du Niger. Le CD sert d'instrument au bien commun.

Or, d'un point de vue empirique, la situation semble différente<sup>82</sup>. Il y aurait en effet divergence entre les publications de développement durable de Shell et la réalité vécue par les collectivités du delta. Idemudia (2010) stipule que la RSE n'a que très peu d'effets positifs dans le delta du Niger. D'abord parce que le CD, même s'il est en place depuis 1998, n'a pas diminué l'intensité des conflits dans la région du delta, contrairement à ce que stipule Shell (Idemudia, 2010, p. 836). Puis, les facteurs structurels de la pauvreté endémique ne peuvent être réduits par quelques programmes (Idemudia, 2010, p. 838). Par exemple, exploiter une ressource naturelle ne demande qu'une certaine quantité d'ouvriers. Shell et les multinationales qui œuvrent dans le Delta ne peuvent à elles seules embaucher la majeure partie des chômeurs nigériens. Or, si la finalité du CD est l'autonomisation des collectivités et la redistribution de la richesse, dans une perspective d'engagement social, le programme de responsabilité de Shell échoue à atteindre ses objectifs fonciers.

De plus, la RSE semble se limiter à ses fonctions de responsabilité capitaliste (Idemudia, 2010, p. 838). La contribution sociale de la RSE est donc circonscrite par le coût qui lui est associé. Par exemple, le CD a pour objectif l'autonomisation des collectivités. Sauf que cette autonomisation pourrait être guidée par des mesures environnementales qui stimulent l'économie, et non pas qui le handicapent, comme le font les nombreuses fuites des oléoducs ou le torchage du gaz naturel qui polluent les champs des cultivateurs, les rivières des pêcheurs et l'air ambiant<sup>83</sup>. Donc, une politique de RSE mise en place aurait, à en croire la conceptualisation de la RSE comprise sous un cadre théorique du don et du contre-don, une dimension qui comprend de manière équivoque les aspects économiques, éthiques et

82 Shell ne manque pas de rappeler que la majorité des fuites de pétrole est due au vandalisme. Mais l'entreprise affirme tout de même qu'une partie des fuites est causée par l'infrastructure vétuste dont elle s'est engagée à remplacer (Shell, "Sustainability Report," 2010, p. 18). Shell fait donc preuve de transparence (voir aussi site Internet qui rapporte l'ensemble des fuites ayant lieu au Nigéria) ("Oil Spill Data," 2011).

83 Parlant du torchage des gaz, Idemudia (2010, p. 839) rapporte que : « Gas flaring has damaged the zinc roofing of their houses, stunted crop yields and made rain water undrinkable. Hence we (community members) now have to replace the zinc roof of their houses almost every year instead of every 6 to 7 years and their children now have to travel far distance to go fetch drinking water ».

environnementaux de l'exploitation du pétrole. Ce faisant, comme l'approche du don sous-entend un engagement entre les parties, l'exploitation de pétrole au Nigéria devrait être envisagée sous une perspective où la collectivité profiterait de l'activité économique : routes permettant aux fermiers de cultiver leurs terres, réseau électrique qui permet aux petites collectivités d'avoir accès à une source d'énergie, mise à profit de la technologie à la disposition de la multinationale visant l'optimisation de la diminution de la pollution. Or, la pollution, extrême<sup>84</sup>, causée par les fuites de pétrole et le torchage d'une centaine de puits (Vidal, 2010, ) nuit à l'autonomisation, et au bien-être généralisé, des populations de ces collectivités, si bien que « [a]lmost every community visited by Amnesty International recounted that creeks, ponds or rivers had been damaged by oil spills or other oil-related pollution – often more than once, leading to community anger » (Amnesty International, "Nigeria: Amnesty International says pollution has created human rights tragedy in the Niger Delta", 2009, 19e par). Ce faisant, l'ONG Amnesty International a publié un rapport en 2009, accusant la multinationale de bafouer les droits humains des collectivités du Delta ("Pétrole, pollution et pauvreté dans le delta du Niger")<sup>85</sup>.

Enfin, la RSE de Shell est inévitablement politique (Idemudia, 2010, p. 839).

Shell fait la gestion de la coentreprise SPDC. Plus de la moitié des revenus et investissements

---

84 La majorité des habitants des populations du delta du Niger dépendent de l'environnement naturel pour survivre. Toutefois, l'exploitation du pétrole pollue tellement l'eau potable que sa consommation en est dangereuse.

85 Sept accusations sont faites à l'endroit de Shell : « Violation du droit à des conditions de vie adéquate, incluant le droit à l'alimentation – en conséquence aux impacts de la pollution causée par l'exploitation de pétrole et les dommages environnementaux sur l'agriculture et la pêche, qui sont les deux principales sources de nourriture; violation du droit de gagner sa vie en travaillant – en conséquence aux dommages causés aux champs et aux lacs, empêchant agriculteurs et pêcheurs de tirer les bénéfices de leur travail; violation au droit d'accès à l'eau potable – en conséquence aux fuites occasionnées dans les cours d'eau du Delta qui approvisionnent les collectivités vivant dans les environs; violation au droit à l'accès de soins de santé – en conséquence à l'échec d'atteindre les niveaux de vie qui correspondent à un environnement naturel sain; L'absence de supervision adéquate à l'exploitation de pétrole dans une région densément peuplée, caractérisée par haut degré de pauvreté et de vulnérabilité; échec de pourvoir les communautés avec suffisamment d'information sur les impacts de l'exploitation du pétrole sur leur qualité de vie et leurs droits humains et finalement; échec de réparer les torts causés aux personnes dont les droits humains n'ont pas été respectés » (traduction libre de Amnesty international, "Pétrole, pollution et pauvreté dans le delta du Niger," 2009, p. 10).

sortent et entrent de la bourse du gouvernement. Lorsque SPDC met sur pied un programme de bourses pour les jeunes nigériens, le NNPC, une agence nigérienne, en finance plus de la moitié. Shell ("Sustainability Report", 2009; Sustainability Report", 2010) n'en fait cependant pas mention dans son rapport de durabilité. Mettre en œuvre une RSE qui est fondamentalement politique signifie également avoir à choisir quelles sont les responsabilités qui sont priorisées. Shell ("Sustainability Report", 2010, p. 16) dénonce les nombreux crimes, sabotages, kidnappings ou autres, mais passe sous silence la mauvaise gouvernance de l'État fédéral (Idemudia, 2010, p. 839) ou le laxisme en matière de régulation environnementale, qu'elle soit nationale ou internationale, alimentant plutôt que de résorber les conflits dans la région. Par ailleurs, une réglementation environnementale laxiste ne confère pas le droit, ou la possibilité, aux entreprises de polluer davantage. Si c'était le cas, cela dénaturerait la RSE parce que l'entreprise ne respecterait pas l'une de ses dimensions essentielles, la responsabilité éthique de ses activités économiques. Certains auteurs estiment même que les conflits dans le delta du Niger favorisent l'exploitation de pétrole (Frynas, 1998, 2000). La mise en place de la RSE n'aurait donc pas l'effet souhaité, c'est-à-dire celui de créer une relation durable entre l'entreprise et la collectivité, mais bien celui de maintenir un certain *statu quo* social et économique, de manière à favoriser l'exploitation des ressources naturelles dans un environnement politique caractérisé par la faiblesse de ses institutions.

## **Conclusion**

Avec pour objectif foncier de confirmer l'hypothèse, celle à savoir si la RSE est sociale, ce chapitre dépeint la réalité empirique de la RSE des entreprises pétrochimiques en se penchant sur l'étude de cas de Royal Dutch Shell, et de son programme CD au Nigéria. Le CD, c'est une philosophie d'entreprise en ce qui concerne la RSE : on vise l'autonomisation des collectivités, la réduction de la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie en général,

l'accès à l'éducation, aux soins de santé, à des infrastructures; le tout financé et géré, parfois en totalité, mais généralement en partie, par l'entreprise en question. La différence entre les programmes précédents, caractérisés par une approche philanthropique indépendante, et la RSE qui est aujourd'hui présente dans le delta du Niger, c'est le suivi des entreprises auprès des collectivités, et l'engagement des gestionnaires, vouées au développement socioéconomique de la région. Auparavant, on offrait simplement des bourses d'études à certains enfants. Aujourd'hui, Shell en offre encore, mais la multinationale le fait en consultant la population locale sur les besoins des programmes d'éducation et les bourses qu'elle désire.

La RSE de Shell se développe selon l'approche descriptive et normative de Mauss. Elle est un contre-don en retour aux dons inhérents à la distribution de permis d'exploitation de la région, prestation qui est à la fois obligée et libre, intéressée et désintéressée. Elle représente un fait social total, parce qu'elle concerne une myriade de *stakeholders*, de fonctions sociales et d'enjeux. Selon les rapports publiés par Shell et les défenseurs de la RSE de la multinationale comme LaPin (2000; 2010) et Detheridge et Pepple (1998), le CD constitue une promesse d'engagement envers les diverses collectivités qui interagissent avec la multinationale, sur les plans économiques, légaux, éthiques et philanthropiques.

Pourtant, les critiques se font nombreuses sur les activités économiques de Shell au Nigéria. Si elle représente en principe un contre-don envers les collectivités fondé sur un engagement social à long terme, la RSE de Shell s'opérationnalise davantage, en vertu de l'étude de cas présentée, comme un écran de fumée devant les activités économiques guidées par la rationalité économique, beaucoup plus portée par la responsabilité capitaliste que par le réel gage de l'entreprise privée envers les *stakeholders*, remettant donc en question l'hypothèse de départ de cette thèse.

## Conclusion

L'objet, ou l'intention, de cette thèse est de départager si la RSE est fondamentalement sociale. Pour ce faire, la présente étude pose l'hypothèse selon laquelle la RSE est sociale en raison de sa nature caractérisée par l'approche du don telle qu'exposée par Marcel Mauss et son legs théorique. S'appuyant sur une recension des écrits secondaires, la démonstration méthodologique se développe en trois temps. D'abord, l'argumentation présente la RSE et la circonscrit avant d'en étayer les théories prééminentes. Ensuite, l'approche sur le don de Mauss est articulée de manière à en cibler, détailler et préciser les arguments qui permettent de saisir la RSE comme un contre-don, avec les obligations normatives propres à la triple obligation. Finalement, une étude de cas est venue conforter la thèse assertive. Cette dernière avait la prétention de déterminer si la RSE pouvait être structurée en fonction de sa dimension sociale, ou si elle n'était après tout qu'une activité économique. Pour ce faire, trois questions étaient posées :

- Comment la RSE est-elle généralement expliquée?
- Comment peut-on conceptualiser la RSE sous sa dimension sociale?
- La conceptualisation de la RSE sous sa dimension sociale constitue-t-elle un outil analytique adéquat pour comprendre le concept d'une entreprise responsable?

Les conclusions d'une telle démonstration méthodologique restent à faire. Le don apporte-t-il des pistes porteuses à l'analyse de la RSE par rapport aux autres moyens de la théoriser? En quoi le don ne parvient-il pas à la conceptualiser? Quelles sont les leçons à en tirer? Mais avant de tirer des conclusions sur la propension du don à examiner le lien entre l'entreprise et les collectivités, et ainsi se prononcer sur l'hypothèse présentée, il importe de résumer la nature de chacun des chapitres, et de l'apport analytique qu'ils procurent à l'argumentation de cette thèse.

Un petit aparté est, à ce point de la discussion, nécessaire. Cette thèse s'est développée dans le cadre du programme de second cycle de l'École de développement international et de mondialisation de l'Université d'Ottawa. Elle a été réalisée à l'intérieur des balises de temps, d'unités de recherche mis à la disposition et du financement allouées à une telle démarche. Cette étude représente l'une des nombreuses étapes d'un développement universitaire. Elle servira d'assise à des projets ultérieurs comme la recherche des relations non marchandes des entreprises ou de l'impact du marché sur les relations non marchandes. La thèse de second cycle n'a pas la prétention de résoudre, ou d'absoudre, le casse-tête lié à l'essence de la RSE, mais bien de présenter et d'analyser, à l'intérieur de limites réelles d'une telle étude, une argumentation nuancée se rapportant à l'engagement des entreprises envers les communautés, formule d'ailleurs prisée par ces mêmes entreprises, en utilisant un cadre théorique contesté, mais porteur d'une charge analytique potentiellement pertinente à l'étude de la dimension sociale des activités économiques.

### ***Fermeture***

Si l'hypothèse de cette thèse repose sur la dimension sociale de la RSE, c'est-à-dire comme l'engagement d'une entreprise envers sa collectivité, et la considération des intérêts autres que financiers, elle est aussi théorisée de manière à pouvoir s'articuler autour de la profitabilité, conceptualisée au cours de cette thèse par la responsabilité capitaliste. Les approches politiques s'y conforment, alléguant à l'entreprise une étiquette « citoyenne ». La citoyenneté sociétale demeure cependant subordonnée à la responsabilité d'enranger les profits. Si le constitutionnalisme sociétale spéculé sur la propension de l'entreprise à préserver son pouvoir en fonction de la gestion de sa responsabilité, la citoyenneté sociétale, quant à elle, pousse plus loin l'argumentaire, adjoignant à l'entreprise le concept galvaudé de citoyenneté. Mais l'une comme l'autre soutiennent la primauté de la profitabilité. En effet, la

citoyenneté sociétale comporte deux dimensions. La première, descriptive, souligne les divers pouvoirs sociaux d'une entreprise envers une collectivité. La seconde, cette dernière normative, enjoint l'entreprise à adopter des valeurs propres au concept de citoyenneté, dans le contexte de la mondialisation économique, de manière à rejeter les activités capitalistes sauvages, caractérisées par l'accumulation de capital à tout prix, sans égard à la façon dont elles sont menées. Les théories politiques, nuancées selon les auteurs, mettent toutefois en œuvre une responsabilité capitaliste qui associe à l'accumulation de profit une tendance normative affublée du sens porté par la citoyenneté. Ce faisant, la responsabilité capitaliste demeure fondatrice et privilégiée, sous les approches politiques, à l'étude de la RSE.

Les théories éthiques sont l'autre catégorie considérée par la recension des écrits. Les droits universels et le développement durable ont d'abord été présentés, puis analysés de manière à instrumentaliser la primauté de la profitabilité sur la portée sociale de telles approches. La théorie du bien commun a par la suite été étudiée de manière à mettre en œuvre la force potentielle de l'éthique d'une collectivité pour réguler les activités d'une entreprise. Ainsi, cette dernière permet de recenser en son sein un cadre d'analyse qui guide les valeurs des gestionnaires, mais ce cadre d'analyse demeure normatif, donc peu utile à l'articulation d'une théorie sur la RSE censée faciliter la compréhension du lien social et de l'engagement d'une multinationale, envers une collectivité, et les *stakeholders* en général. Ce cadre théorique développé a cependant permis de jeter les balises à l'étude de l'approche du don.

Finalement, la théorie des *stakeholders* a été mise en avant comme dernière approche recensée par la revue de littérature. Celle-ci comporte en elle une dynamique d'intégration des récriminations et des demandes des divers acteurs qui ont un intérêt dans les activités économiques de l'entreprise. Comme les théories politiques avant elle, l'approche des

*stakeholders* revêt toutefois un caractère fondamentalement porté vers la responsabilité capitaliste, qui met l'accent sur la gestion des externalités pour encourager la profitabilité de l'entreprise. De plus, la théorie des *stakeholders* révèle ce que les approches politiques et éthiques avaient de prime abord implicitement démontré : la RSE repose sur les épaules des gestionnaires seulement, et leur mise en place est uniquement conditionnelle à leur volonté.

Au terme du premier chapitre, une conclusion permet d'être tirée : la dimension sociale de la RSE est peu ou prou exploitée dans les théories énumérées et étudiées, la reléguant au second plan derrière la profitabilité. Et lorsqu'elle l'est, comme dans l'approche du bien commun où le bien de l'ensemble des collectivités est priorisé à la profitabilité de l'entreprise, le cadre d'analyse est substantiellement normatif. L'approche du don comble ces deux lacunes. Elle offre un cadre d'analyse à la fois descriptif et normatif, tout en mettant en exergue l'importance du lien social, de l'engagement entre les donateurs et les donataires. La RSE, c'est le contre-don de l'entreprise à la collectivité. Elle répond aux caractéristiques du don en raison de sa nature intéressée et désintéressée (soit portée vers l'accumulation de profit et de prestige ainsi que mise en œuvre pour l'engagement social) en plus d'être libre et obligée (chaque entreprise choisit de la mettre en place, mais elle répond à une obligation normative). La RSE illustre l'obligation normative de l'entreprise, celle de rendre à une collectivité. La triple obligation, si elle contient en son sein une dynamique descriptive des prestations entre groupes d'individus, permet aussi de comprendre la force normative derrière les transferts d'objets. En effet, en s'échangeant des prestations sans contrepartie, les donateurs et donataires créent et perpétuent un lien social. En contre-donnant, en assumant son obligation de rendre, l'entreprise s'engage volontairement avec ses *stakeholders*, lui permettant d'interagir avec un grand nombre d'entre eux, dans une diversité de sphères sociales, par une pluralité de moyens. Car la RSE, c'est aussi un fait social total, une méthode

heuristique pour l'entreprise d'interagir avec ses partenaires sociaux de multiples façons, de la publication de rapports annuels aux bourses d'études, en passant par la construction de puits et le respect de réglementations nationales et supranationales.

Selon les rapports annuels de Royal Dutch Shell, la portée empirique de ces faits sociaux totaux est considérable, et profite non seulement aux collectivités du Delta, mais aussi aux actionnaires de la multinationale et aux consommateurs de pétrole, qui résident bien au-delà des frontières nigérianes. L'étude de cas des activités philanthropiques de Shell au Nigéria, et plus spécifiquement de son CD permet, selon les rapports de la compagnie, de guider les résidents du delta du Niger vers une amélioration de leur situation socio-économique. L'entreprise poursuit ses objectifs de rentabilité et de profitabilité, mais propose aussi des projets de RSE qui vise l'autonomisation des collectivités. L'objectif explicite est l'engagement avec les résidents proches des exploitations au Nigéria. Une deuxième intention est la diffusion du rôle de Shell au Nigéria pour l'ensemble des *stakeholders* : clients, fournisseurs, activistes, concurrence... La situation empirique semble cependant moins bénéfique pour les Nigériens.

En effet, les retombées bénéfiques des activités économiques (emplois locaux par exemple) de l'entreprise sont limitées. Et la portée des projets financés est amoindrie par les ravages causés en raison de l'exploitation du pétrole. Royal Dutch Shell insiste sur les avancées sociales des projets financés, mais condamne les conflits qui perdurent dans la région. Cette violence est accrue par la pauvreté des habitants, elle-même en partie alimentée par les désastres environnementaux occasionnés par les fuites de pétrole dans les champs et les rivières. Conséquemment, si l'approche maussienne du don permet de comprendre théoriquement le lien social fortifié par l'entreprise à l'aide du troisième mouvement de la triple obligation, elle est remise en cause de manière empirique par l'analyse exposée dans

l'étude de cas.

## ***Ouverture***

L'approche du don recense en elle un cadre analytique qui permet de décrire de manière qualitative l'engagement social d'une entreprise à une collectivité. L'hypothèse de départ était fondée sur l'assertion que la RSE permet d'établir un lien social entre l'entreprise et ses *stakeholders*, permettant de se développer dans une relation durable. L'approche du don explique ce lien qui se renforce et se perpétue par le sens porté par les dons entre les prestataires. Or, si l'affirmation se révèle vraie en théorie, elle est infirmée par la démonstration empirique.

La recherche n'a cependant pas été vaine. *L'Essai sur le don* de Marcel Mauss est un ouvrage contesté. Lévi-Strauss (1973) favorise les échanges aux transferts de dons; Testart (2007) quant à lui privilégie le concept de la réciprocité. *La Revue du MAUSS* a permis cependant aux chercheurs d'investiguer le concept du don depuis 30 ans, de le développer afin de comprendre les phénomènes sociaux anciens et modernes, d'ici et d'ailleurs, sous cette perspective. Cette thèse présente le don comme un instrument à l'étude de la RSE. Elle a pour objet de développer un cadre théorique permettant de comprendre d'abord si la RSE est sociale afin d'en élucider la façon dont elle est mise en œuvre. En ce sens, cette thèse allègue au don une fonction motrice permettant d'analyser la RSE. Elle n'a pas la prétention de développer un schème d'analyse heuristique du don et du contre-don.

L'approche du don permet d'inscrire la RSE dans sa nature obligée envers la collectivité, sous sa dimension sociale. Être responsable, c'est être obligé, si l'on en croit la racine du mot latin. Qui plus est, l'approche du don contient une dynamique analytique descriptive *et* normative qui permet à la fois d'intégrer la responsabilité *sociale* d'une entreprise dans ce qu'elle devrait être, c'est-à-dire, une obligation envers la société en plus

d'attacher aux activités philanthropiques de l'entreprise une dimension éthique, propre au roc humain de Mauss, ces contre-dons qui obligés. En comparaison avec les théories de la RSE recensée, l'approche du don permet d'ancrer l'activité économique dans sa dimension sociale, en lui fournissant non seulement un cadre positif d'échanges, mais aussi une perspective normative permettant aux entreprises d'être comprises comme membres à part entière d'une collectivité.

Or, l'étude de cas semble rejeter cette possibilité. Le potentiel analytique de l'approche du don se limite à l'engagement virtuel présenté par Royal Dutch Shell dans ses rapports avec les communautés. En réalité cependant, la multinationale continue d'essuyer désastres sociaux et environnementaux dans le delta du Niger. Des champs sont contaminés. Des rivières sont empoisonnées. Le contre-don est en soi une dépense qui vise à égaler ou dépasser le don de manière à redonner au donateur initial les dons reçus. Or, le CD de Shell est accompagné de pratiques économiques qui détruisent l'environnement d'une partie des *stakeholders*, les donateurs. Une entreprise peut-elle d'une part, redonner à la collectivité, et de l'autre, détruire son habitat naturel? La partie descriptive de l'obligation de donner, recevoir et rendre pourrait conceptualiser un tel scénario, mais pas l'aspect normatif associé au troisième mouvement de la triple obligation. En effet, le sens conféré aux échanges en est un qui est engageant, c'est l'acceptation et la confirmation du lien social entre les parties. C'est l'essence de l'approche du don : l'alliance de deux groupes par dons sans contrepartie. Or, si les activités économiques d'une entreprise engendrent la destruction de cette alliance, de ce lien social, que ce soit par la violence ou la pollution, la responsabilité sociale de cette dernière en perd sa dimension à la fois foncière, essentielle et primaire de fait social total pour ne revêtir qu'un rôle somme toute utilitaire, sorte de fard à la nature de l'exploitation de ressources, elle-même résolument capitaliste.

L'approche du don est donc utile pour analyser la fonction sociale de la RSE en théorie, dans les rapports annuels, mais elle est inutile à la décrire de façon empirique, du moins selon l'étude de cas explicitée et étudiée. Quelques leçons peuvent être tirées d'une telle analyse. D'abord, la RSE sous l'approche du don met l'accent sur l'engagement. Alors que la RSE perçue sous sa réalité empirique perpétue l'accumulation de capital. L'approche du don permet donc de décrire une situation qui n'existe pas en réalité : l'engagement d'une entreprise qui vise la profitabilité. Selon la présente analyse, la RSE ne demeure qu'un engagement virtuel, alors que sur le terrain, elle s'opérationnalise dans l'objectif de réduire les frictions et d'augmenter les profits. Nous ne pouvons tirer de conclusions hâtives, et réfuter avec certitude complète l'hypothèse selon laquelle la RSE est sociale, notamment en raison de la nature de la démonstration méthodologique qui s'appuie sur une étude de cas seulement. Cependant, les résultats afférents à cette étude remettent sérieusement en question la propension de la RSE à être sociale. Toutes les théories ont souligné la prépondérance de la profitabilité. Même la démonstration méthodologique, pourtant vouée à offrir une articulation argumentative à la dimension sociale de la RSE à travers le don, s'est soldée par un échec. Seule l'approche du bien commun, résolument normative, a permis d'octroyer un primat social à la RSE, sans toutefois lui adjoindre une nature descriptive, utile à son objectivation empirique. D'autres théories pourraient conceptualiser la dimension sociale de la RSE. Mais les conclusions de cette présente étude inspirent une question de recherche plus pressante : la RSE existe-t-elle vraiment sous une forme dépensière ou n'est-elle pas après tout, comme Blattberg (2000, p. 175) l'a souligné, un investissement?

## Bibliographie

- Albert, J.-P. (2011). Don, échange, argent : Quelques réflexions à partir de l'*Essai sur le don* de Marcel Mauss. *Empan*, 82(2), 14-19.
- Allard, M. C. et Hanquez, M. (2009). ISO 26 000 : L'avènement de lignes directrices internationales en responsabilité sociétale. *Bulletin Oeconomia Humana*, 7(9), 6.
- Amnesty International. Nigeria: Amnesty International says pollution has created human rights tragedy in the Niger Delta. (2009, 30 juin). Amnesty International. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/fj93a>
- Amnesty International. Pétrole, pollution et pauvreté dans le delta du Niger. (2009). Amnesty International. Consulté le 6 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/xdwz7>
- Argandoña, A. (2009). *The Common Good of the Company and the Theory of Organization*. Conférence présenté à "la Caixa" Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance, Business School University of Navarra.
- Ball, T., Dagger, R., Christian, W. et Campbell, C. (2006). *Political Ideologies and the Democratic Ideal* (Canadienne éd.). Toronto: Pearson Longman.
- Berlin, I. (1988). *Éloge de la liberté* (J. Carnaud et J. Lahana, Trans.). Paris: Calmann-Lévy.
- BHRRC. Case profile: Coca-Cola lawsuit (re Columbia). (2011, 5 août). Business & Human Rights Resource Centre (BHRRC). Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/mdxsr>
- Blattberg, C. (2000). *From Pluralist to Patriotic Politics: Putting Practice First*. New York: Oxford University Press.
- BM. Données Nigéria. La Banque mondiale. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/tq2yt>
- Boele, R., Fabig, H. et Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and the Ogoni. A Study In Unsustainable Development: II. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Management versus a Rights-Based Approach to Sustainable Development. *Sustainable Development*, 9, 121-135.
- Brundtland, H. (1987). Notre avenir à tous - Rapport Brundtland. Wikilivres. Consulté le 16 novembre 2010, à partir de <http://tiny.cc/fa5a8>
- Caillé, A. (1997). Du don comme réponse à l'énigme du don. *L'Homme*, 37(142), 93-98.

- Caillé, A. (2000a). *Anthropologie du don*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Caillé, A. (2000b). Don et altruisme. Réponse à Arnsperger. *La Revue du MAUSS*, 15(1), 120-126.
- Caillé, A. (2004). Marcel Mauss et le paradigme du don. *Sociologie et sociétés*, 36(2), 141-176.
- Capron, M. (2000). Vous avez dit « éthique »? *La Revue du MAUSS*, 15(1), 271-277.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2001). The moral leader: essential for successful corporate citizenship. Sous la direction de J. Andriof et M. McIntosh, *Perspective on Corporate Citizenship* (pp. 139-152). Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Cassel, D. (2001). Human Rights and Business Responsibilities in the Global Marketplace. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 261-274.
- Cazeneuve, J. (1968). *Sociologie de Marcel Mauss*. Paris: Presses universitaires de France.
- Cisneros, N. (2007, 30 octobre). Gap Sweatshop Videos Cause Uproar. ABC7 News. Consulté le 5 août 2007, à partir de <http://tiny.cc/whnj0>.
- Crane, A. et Matten, D. (2008). Citizenship, Inc. Do we Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 27-33.
- Crane, A., Matten, D. et Spence, L. J. (Eds.). (2008). *Corporate Social Responsibility: in a global context*. New York: Routledge.
- Das Gupta, A. (2008). Corporate Citizenship: Perspectives in the New Century. Sous la direction. New Castle: Cambridge Scholars Publishing.
- Davis, K. (1960). Can Business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45.
- Davis, K. (1973). the case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

- Déclaration universelle des droits de l'homme. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/zc6tr>
- Deflem, M. (2001). Ferdinand Tönnies (1855-1936). Routledge Encyclopedia of Philosophy. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/d5057>.
- Detheridge, A. et Pepple, N. (1998). A response to Frynas. *Third World Quarterly*, 19(3), 479-486.
- Dion, M. (2001). Corporate citizenship as an ethic of care: corporate values, codes of ethics and global governance. Sous la direction de J. Andriof et M. McIntosh, *Perspective on Corporate Citizenship* (pp. 118-138). Sheffield: Greenleaf Publishig Limited.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Douglas, M. (1999). *Comment pensent les institutions*. Paris: La Découverte.
- Drohan, M. (2011, 8 juin). Big Country, Small Steps. Corporate Knights. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/05c68>
- Dzimira, S. (2003). Le paradigme du don: paradigme antiparadigmatique des paradigmes socio-économiques? Contribution anti-utilitariste pour une association des forces théoriques anticapitalistes et réformistes. *La Revue du MAUSS*, 21(1), 355-382.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. Sous la direction de A. Henriques et J. Richardson, *The Triple Bottom Line. Does it All Add Up?* (pp. 1-16). London: Earthscan.
- Evans-Pritchard, E. E. (1990). L'Essai sur le don. Sous la direction de D. Hollier, *Marcel Mauss - L'arc 48* (pp. 28-31). Paris: Duponchelle.
- Fortune. (2010, 26 juillet). Royal Dutch Shell. *Fortune Global 500*. Consulté le 11 décembre 2010, à partir de <http://tiny.cc/5eryz>.
- Freeman, E. R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder approach* (Seconde ed.). New York: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970, 13 septembre 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, pp. 32-33, 122-124. de <http://tiny.cc/z8bu7>.
- Frynas, J. G. (1998). Political Instability and business: Focus on Shell in Nigeria. *Third World Quarterly*, 19(3), 457-478.
- Frynas, J. G. (2000). Author's Reply. Shell in Nigeria: a Further Contribution. *Third World Quarterly*, 21(1), 157-164.
- Gap Inc. Social Responsibility. Gap Inc. Consulté le 5 août 2011, à partir de

<http://tiny.cc/9hi4o>

- Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *La Revue du MAUSS*, 15(1), 320-325.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations Industrielles*, 59(1), 73-100.
- Godbout, J. T. (2000). Quand les gens d'affaires se font des cadeaux. *La Revue du MAUSS*, 15(1), 278-295.
- Godbout, J. T. (2007). *Ce qui circule entre nous*. Paris: Éditions du Seuil.
- Goddard, T. (2005). Corporate Citizenship: creating social capacity in developing countries. *Development in Practice*, 15(3-4), 433-438.
- Godelier, M. (1996). *L'énigme du don*. Paris: Fayard.
- GRI. About GRI. Global Reporting Initiatives. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/p5304>
- Gutierrez, G. et Garcia, C. (Writers). (2009). The Coca-Cola Case. Colombia - Canada: ONF.
- Haslam, P. A. (2007a). The firm rules: Multinational corporations, policy space and neoliberalism. *Third World Quarterly*, 28(6), 1167-1183.
- Haslam, P. A. (2007b). Is Corporate Social Responsibility a Constructivist Regime? Evidence from Latin America. *Global Society*, 21(2), 269-296.
- Haslam, P. A. (2008). Les firmes multinationales et le développement. Sous la direction de P. Beaudet, P. A. Haslam et J. Schafer, *Introduction au développement international : approches, acteurs et enjeux* (pp. 176-196). Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Haufler, V. (2001). *A public role for the private sector : industry self-regulation in a global economy*. Washington, D.C.: Carnegie Endowment for International Peace.
- Hénaff, M. (2000). L'éthique catholique et le non-esprit du capitalisme. *La Revue du MAUSS*, 15(1), 35-66.
- Human Rights Watch. Rivers and Blood: Guns, Oil and Power in Nigeria's Rivers State. (2005, February). A Human Rights Watch Briefing Paper. Human Rights Watch. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/3qe2f>
- Idemudia, U. (2010). Rethinking the Role of Corporate Social Responsibility in the Nigerian Oil Conflict: The Limit of CSR. *Journal of International Development*, 22, 833-845.

- Ikelegbe, A. (2001). Civil Society, oil and conflict in the Niger Delta region of Nigeria: ramifications of civil society for a regional resource struggle. *The Journal of Modern African Studies*, 39(3), 437-469.
- Ite, U. E. (2004). Multinationals and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: A Case Study of Nigeria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 1-24.
- Ite, U. E. (2005). Poverty Reduction in Resource-Rich Developing Countries: What Have Multinational Corporations Got to Do With It? *Journal of International Development*, 17, 913-929.
- Jenkins, R. (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty. *International Affairs*, 81(3), 525-540.
- Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-63.
- Karsenti, B. (1994). *Marcel Mauss : le fait social total*. Paris: Presses universitaires de France.
- Karsenti, B. (1997). *L'homme total*. Paris: Presses universitaires de France.
- LaPin, D. (2000, 26-28 juin). *The Leveraged Buy-in: Creating an Enabling Environment for Business through Strategic Social Investments*. Conférence présentée à SPE International Conference on Health, Safety, and the Environment in Oil and Gas Exploration and Production, Stavanger.
- LaPin, D. (2010, 5 août 2011). Deirdre LaPin on the History and Challenges of the Niger Delta. ECSP WWC. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/2fkm1>
- Latouche, S. (2000). L'économie est-elle morale? *La Revue du MAUSS*, 15(1), 67-83.
- Lévi-Strauss, C. (1973). Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss. Sous la direction de M. Mauss, *Sociologie et anthropologie* (Cinquième éd., pp. IX-LII). Paris: Presses universitaires de France.
- Locke, R. M. (2002). The Promise and Perils of Globalization: THE Case of Nike. Industrial Performance Center - Massachusetts Institute of Technology. Cambridge. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/asyho>.
- Logsdon, J. M. et Wood, D. J. (2005). Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, 59, 55-67.
- Mahon, J. F. et McGowan, R. A. (1991). Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach. *Business Horizons*, 34(4), 19-86.
- Mallen, C. et Bradish, C. (2008, 30 mai). *Corporate social responsibility, corporate citizenship and innovative pedagogy in sport management*. Conférence présentée à North American Society for Sport Management Conference, Toronto.

- Martinelli, A. (1979). L'impact politique des firmes transnationales. *Sociologie et sociétés*, 11(2), 11-38.
- Matten, D. et Crane, A. (2003). Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *International Centre for Corporate Social Responsibility*(4), 1-24.
- Matten, D., Crane, A. et Moon, J. (2009). *The corporation as a political actor: a citizenship perspective*. Conférence présentée à Western Political Science Association, Vancouver.
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Quadrige - Presses universitaires de France.
- Melé, D. (2008, 30 juin et 1er et 2 juillet). *Three current views of the firm and its purpose. Toward a more complete model*. Conférence présentée à IESE Workshop on Humanizing Management, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1983). The Case for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Mintzberg, H., Simons, R. et Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *Massachusetts Institute of Technology Sloan Management Review*, 67-74.
- Misrahi, R. (2000). L'éthique catholique et le non-esprit du capitalisme. *La Revue du MAUSS*, 15(1), 19-34.
- Murphy, G. (2009, août). Embracing our responsibility. Gap Inc. Social Responsibility. Consulté le 6 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/pwbeh>
- Néron, P.-Y. et Norman, W. (2008a). Citizenship, Inc. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.
- Néron, P.-Y. et Norman, W. (2008b). Corporations as Citizens: Political not metaphorical, A reply to Critics. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 61-66.
- Newell, P. (2005). Citizenship, Accountability and Community: The Limits of the CSR Agenda. *International Affairs*, 81(3), 541-557.
- Norman, W. et MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, 14(243-262).
- Omeje, K. (2006a). *High Stakes and Stakeholders: Oil Conflict and Security in Nigeria*. Burlington: Ashgate Publishing.
- Omeje, K. (2006b). Petrobusiness and Security Threats in the Niger Delta, Nigeria. *Current Sociology*, 54(3), 477-499.
- Pacte mondial. Les dix principes. *Pacte mondial*. Organisation des Nations unies. Consulté le 23 mars 2010, à partir de <http://tiny.cc/1q50k>

- Prahalad, C. et Hammond, A. (2008). Serving the world's poor, profitably. Sous la direction de A. Crane, D. Matten et L. J. Spence, *Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context* (pp. 461-474). New York: Routledge.
- Rieth, L. et Zimmer, M. (2004, mars). *Transnational Corporations and Conflict Prevention: The impact of Norms on Private Actors*. Conférence présentée à 45th Annual Meeting of the International Studies Association, Montreal.
- Ruggie, J. G. (2009). *Les entreprises et les droits de l'Homme : Vers une traduction opérationnelle du cadre Protéger, respecter et réparer* (Rapport du représentant spécial du Secrétariat général chargé de la question des droits de l'Homme et des sociétés transnationales et autres entreprises ed.): Conseil des droits de l'Homme de l'ONU.
- Sahlins, M. (1976). *Âge de pierre, âge d'abondance* (T. Jolas, Trans.). Paris: Gallimard.
- Salmon, A. (2000). Le réveil du souci éthique dans les entreprises. Un nouvel esprit du capitalisme? *La Revue du MAUSS*, 15(1), 296-319.
- Sandelands, L. E. et Hoffman, A. J. (2008). Sustainability, Faith, and the Market. *Worldviews*, 12, 129-145.
- Scherer, A. et Smid, M. (2008). The downward spiral and the US model business principles: why MNEs should take responsibility for the improvement of world-wide social and environmental conditions. Sous la direction de A. Crane, D. Matten et L. J. Spence, *Corporate Social Responsibility: Readings and cases in a global context* (pp. 474-495). New York: Routledge.
- Shamir, R. (2004). The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility. *Critical Sociology*, 30(3), 669-689.
- Shell. Embracing our responsibility: Who we are. Social Responsibility. Consulté le 1er novembre 2010, à partir de <http://tiny.cc/1iutf>
- Shell. Oil Spill Data. (2011, juillet) Consulté le 6 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/xjul9>
- Shell. Shell in the community. Shell Nigeria - Environment & Society. Royal Dutch Shell. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/4d6ib>
- Shell. Shell liveWIRE - Nigeria. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/1kutf>
- Shell Sustainability Report. (2009). Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/ocjlu>.
- Shell Sustainability Report. (2010). Royal Dutch Shell PLC Sustainability Report. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/7r36y>.
- Shell. The Operating Environment. (2011, Avril). Shell in Nigeria. Royal Dutch Shell. Consulté

le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/3dntr>

Shell. The Shell Global Homepage. (2010) Consulté le 11 décembre 2010, à partir de [shell.com](http://shell.com)

Silber, I. (2000). La philanthropie moderne à la lumière de Mauss. *La Revue du MAUSS*, 15(1), 133-149.

Slob, B. et Oonk, G. (2007). The ISO Working Group on Social Responsibility: Developing the future ISO SR 26000 Standard. *Briefing Paper: Centre for Research on Multinational Corporations*, 1-8.

Social Accountability International. SA8000 Standard. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/xizpa>

Soederberg, S. (2007). Taming Corporations or Buttressing Market-Led Development? A Critical Assessment of the Global Compact. *Globalizations*, 4(4), 500-513.

Soederberg, S. (2009). The Marketisation of Social Justice: The Case of the Sudan Divestment Campaign. *New Political Economy*, 14(2), 211-229.

Sullivan. The Global Sullivan Principles of Social Responsibility. (2010). Leon H. Sullivan Foundation. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/xs45e>

Tarot, C. (2003). *Sociologie et anthropologie de Marcel Mauss*. Paris: La Découverte Repères.

Testart, A. (2007). *Critique du don: Études sur la circulation non marchande*. Paris: Éditions Syllepse.

*The Economist*. Profit and the public good. (2005, 20 janvier). *The Economist*. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/oma00>.

*The Economist*. The ethics of business. (2005, 20 janvier). *The Economist*. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/y60az>.

*The Economist*. The Union of concerned executives. (2005, 20 janvier). *The Economist*. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/qcwcl>.

*The Economist*. The World according to CSR. (2005, 20 janvier). *The Economist*. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/jo6ps>.

Vibert, S. (2004). La communauté est-elle l'espace du don? *La Revue du MAUSS*, 24(2), 353-374.

Vidal, J. (2010, 30 mai). Nigeria's agony dwarfs the Gulf spill. The US and Europe ignore it., *The Observer*. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/cduqx>.

Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue*. Washington: Brookings Institution Press.

- Waddock, S. A. (2003). Editorial. *The Journal of Corporate Citizenship*(Spring 2003), 3-7.
- Weber, F. (2007). Introduction : Du don et en particulier de l'obligation à rendre les présents. Sous la direction de M. Mauss, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Quadrige - Presses universitaires de France.
- White, M. D. (2009). Pareto, Consent, and Respect for dignity: A Kantian Perspective. *Review of Social Economy*, LXVII(1), 49-70.
- Wood, D. J. et Logsdon, J. M. (2001). Theorising business citizenship. Sous la direction de J. Andriof et M. McIntosh, *Perspective on Corporate Citizenship* (pp. 83-103). Sheffield: Greenleaf Publishig Limited.
- Wood, D. J. et Logsdon, J. M. (2008). Business Citizenship as Metaphor and Reality. *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 51-59.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.
- Zalik, A. (2004). The Niger Delta: Petro Violence and Partnership Development. *Review of African Political Economy*, 31(101), 401-424.
- Zimmerman, J. (2011, 14 juin). Buy a half-gallon of sugar water at KFC, give a dollar to diabetes research. *Gristlist*. Consulté le 5 août 2011, à partir de <http://tiny.cc/hex98>