
L'entreprise du 21^e siècle : À l'ère de la responsabilité sociale, une nouvelle génération de MBA est nécessaire

Mathieu Vigneault, M.A., M. Sc.
CLD de la région d'Acton

INTRODUCTION

Sans remettre véritablement en question les fondements du capitalisme, les acteurs d'une quête d'un nouveau sens articulent leurs réflexions autour de réalités proprement contemporaines telles que la polémique entourant les changements climatiques, le défi démographique post-moderne, la fragilité du système financier mondial et la montée en puissance des économies émergentes.

Si les discussions et les débats entourant le portrait type de l'entreprise du 21^e siècle se sont intensifiés au cours des deux dernières décennies, particulièrement au niveau de la zone « Euro » et à l'impulsion d'une certaine mouvance altermondialiste, la récente crise financière en a fait un questionnement d'envergure planétaire et particulièrement actuel. Sans remettre véritablement en question les fondements du capitalisme, les acteurs d'une quête d'un nouveau sens articulent leurs réflexions autour de réalités proprement contemporaines telles que la polémique entourant les changements climatiques, le défi démographique post-moderne, la fragilité du système financier mondial et la montée en puissance des économies émergentes.

Pour plusieurs, cette initiative donne une tribune aux entreprises qui ont accepté le défi du développement durable et qui aujourd'hui en tirent un bénéfice, car les gouvernements et les organisations non gouvernementales ne peuvent à eux seuls prendre le leadership face à la détresse du monde¹. Beaucoup pensent que l'entreprise a un rôle à jouer dans ce nouvel ordre mondial tant au niveau éthique qu'opérationnel, car de façon très pragmatique, au

compte des 100 organisations les plus riches et les plus puissantes de la planète, plus de 50 sont des entreprises².

Tout ce bouillonnement et ce brassage d'idées fort pertinent nous semble motivé par un réel désir de rendre le système mondial plus humain. Plus prosaïquement, pour d'autres, il s'agit d'un certain opportunisme d'affaires ou de la peur que représenterait une série de crises financières. Qu'à cela ne tienne, l'heure est au changement et à l'innovation sociale peu importe la noblesse des intentions.

Mais cette entreprise de demain, celle qui contribuera aux côtés des gouvernements et des organisations non gouvernementales (ONG) à changer notre paradigme économique, qui est-elle, comment est-elle et quelles sont ses motivations?

Premier élément de réponse, pour des raisons séquentielles évidentes, l'entreprise du 21^e siècle en est une du 20^e siècle qui, par une quelconque transformation, modifiera ses façons d'être et de faire. À ce stade-ci, on ne parle encore que très peu d'entreprises nées et porteuses des valeurs du 21^e siècle. Il y aura certainement lieu de distinguer, d'ici quelques années, l'entreprise du 20^e siècle qui se sera adaptée au 21^e : la mutante; de l'autre : la séculière, porteuse en son fonds et en sa forme de l'empreinte de ce siècle qui débute³. D'ici là, nos réflexions, nos interventions sur le terrain ainsi que notre veille nous portent à croire que trois enjeux induiront la définition de l'entreprise au 21^e siècle soit celui de l'environnement global de l'entreprise, celui de la confiance entre les parties prenantes et enfin celui de la bonne gouvernance; particulièrement des entreprises, telle qu'illustrée à la figure 1.

Figure 1 – Enjeux de l'entreprise du 21^e siècle



1. L'ENVIRONNEMENT GLOBAL

Selon la *Sustainable Buildings and Climate Initiative* de l'UNEP (*United Nations Environment Programme*), les bâtiments représentent près de 40 % de la consommation mondiale d'énergie, et 30 % des émissions de gaz à effet de serre (GES), alors que le secteur représente 10 % du P.I.B. mondial.

Longtemps, et c'est encore très présent aujourd'hui, les leaders économiques et politiques ont pensé le monde à partir d'une logique d'altérité; il y a moi et il y a l'autre. Toutefois, les commettants et acteurs de cette entreprise du 21^e siècle, vivante et évolutive, commencent à considérer l'environnement global de l'entreprise.

Les plus avant-gardistes se réfèrent à une approche éco-systémique de la relation entre l'entreprise et ce qui l'entoure. Ils comprennent que tout est interrelié, des ressources du sous-sol en passant par la faune et la flore qui meublent le quotidien des individus qui œuvrent dans l'organisation et des collectivités qui les accueillent.

Au cours des dernières années, les travaux du groupe d'experts intergouvernementaux sur le climat (GIEC) ont alimenté considérablement les discussions entourant l'évolution du climat et des impacts que cela produit sur notre environnement, au sens plus commun du terme. L'entreprise du 21^e siècle prend les débats très au sérieux, sans pour autant perdre son sens critique, car pour elle, il s'agit autant d'opportunités d'affaires⁴ que de questions de conscience sociale.

Au chapitre des opportunités d'affaires, certains secteurs économiques sont particulièrement interpellés dont le secteur agricole et celui de la construction, un segment fondamental dans la structure économique d'un État. Ainsi, selon la *Sustainable Buildings and Climate Initiative* de l'UNEP (*United Nations Environment Programme*), les bâtiments représentent près de 40 % de la consommation mondiale d'énergie, et 30 % des émissions de gaz à effet de serre (GES), alors que le secteur représente 10 % du P.I.B. mondial. Or, cette proportion risque de

croître encore dans la mesure où l'on prévoit qu'à l'horizon 2050, 70 % de la population mondiale vivra en zone urbaine. Par exemple, à l'heure actuelle, la ville de Mexico a besoin de 1,7 M de nouvelles maisons et de rénovations sur 7,2 M⁵. Loin de représenter une menace à l'industrie, la voie du bâtiment durable permet déjà aux plus visionnaires de penser et construire des bâtiments plus flexibles et efficaces.

Même son de cloche du côté du secteur manufacturier où on voit émerger plusieurs types d'approches qui ont toutes au moins le mérite d'œuvrer à transformer les problèmes en solutions. On parlera par exemple d'intégration de la chaîne de valeurs notamment par l'augmentation de la fluidité dans la chaîne logistique par l'amélioration de l'agilité manufacturière de la filière dans son ensemble. Ainsi, en plus d'améliorer l'efficacité de la production en flux tendu (*just in time*), on diminue les coûts de transport et d'entreposage et on abaisse considérablement les émissions de gaz à effet de serre.

L'approche *cradle to cradle* ne cherche pas à réduire l'impact du secteur industriel, notamment en termes de volume et de valeur de produits transformés. Elle vise plutôt à concevoir des produits non toxiques dont l'impact, après son usage premier, sera « positif » sur la santé et l'environnement et dont les matières seront réutilisables à l'infini.

Au niveau du développement de produits, différentes écoles proposent différentes approches comme par exemple l'analyse du cycle de vie (ACV) et l'éco-conception ou encore l'approche « *cradle to cradle* » de l'Américain William McDonough et de l'Allemand Michael Braungart. Plus récente, l'approche *cradle to cradle* ne cherche pas à réduire l'impact du secteur industriel, notamment en termes de volume et de valeur de produits transformés. Elle vise plutôt à concevoir des produits non toxiques dont l'impact, après son usage premier, sera « positif » sur la santé et l'environnement et dont les matières seront réutilisables à l'infini.

Cela dit, un problème demeure tant et aussi longtemps qu'il n'y a pas une personne pour y

voir une opportunité. Et de ce point de vue, l'entreprise du 21^e siècle comprend que si elle veut innover, notamment dans la voie du développement durable, il lui faudra une main-d'œuvre motivée et qualifiée.

À ce chapitre, certaines organisations adoptent le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) que nous définirons plus précisément ultérieurement, comme facteur de mobilisation et de motivation. Chez Desjardins, coopérative financière et l'un des plus importants employeurs du Québec, la responsabilité sociale de l'entreprise est question d'équilibre entre mission économique et action sociétale. Desjardins développe de nouvelles pratiques afin de réduire l'empreinte écologique et d'augmenter l'efficacité de l'organisation notamment en proposant à ses membres l'utilisation du relevé bancaire électronique ou en consultant fréquemment ses employés pour améliorer ses processus. Pour l'institution financière, le bénéfice est double puisque d'une part les nouveaux produits financiers RSE créent une nouvelle demande. D'autres part, elle développe son attractivité comme employeur tout en maintenant ses équipes motivées parce qu'elles se reconnaissent dans les valeurs de la coopérative.

Une approche similaire et pratiquée chez Unimerco, multinationale danoise de l'outillage œuvrant dans les secteurs notamment de l'industrie automobile et aérospatiale dont 100 % du capital appartient à 75 % des employés. Pour eux, la motivation et l'engagement passent aussi par une approche non classique. Dans cette entreprise, la responsabilité sociale des entreprises est avant tout question de relations entre membres d'une même société. Elle s'articule donc autour du respect des employés pour lesquels il existe, entre autres, un fonds solidaire en cas d'accidents de la vie. Cet engagement passe par un effort de communication, par la consultation des salariés et d'autres actions bien concrètes. Le bénéfice évident est une implication sans commune mesure des employés. Cependant, selon le directeur général de l'entreprise, ce ne sont pas les bénéfices économiques qui motivent cette démarche, mais bien le gros bon sens⁶.

Il est de plus en plus admis que l'entreprise doit assumer une certaine responsabilité face à sa communauté. Et une entreprise responsable en est une qui agit et se développe durablement, en étant rentable pour elle-même et en générant des retombées économiques, mais aussi en œuvrant au bien-être de la population. L'entrepreneur du 21^e siècle endossera naturellement cette responsabilité.

Ainsi, la contribution des entreprises au milieu de vie des territoires où elles sont implantées est devenue une préoccupation croissante, notamment pour les grandes entreprises comme par exemple Airboss à travers sa division industrielle d'Acton Vale. Le géant nord-américain du caoutchouc s'implique entre autres dans les initiatives caritatives de ses employés ou au niveau de la cuisine communautaire en offrant mensuellement les repas aux plus démunis, servis directement des mains du vice-président et du directeur des ressources humaines.

Au-delà de certaines initiatives fort sympathiques, l'entreprise n'est pas un acteur indépendant de son contexte et par conséquent elle peut difficilement agir durablement dans une communauté ou un État, qui lui-même, n'agit pas durablement. De même, les responsabilités auxquelles elle doit faire face ne seront pas les

2. LA CONFIANCE

Que ce soit au niveau du consommateur, du petit ou du grand investisseur ou même des autorités publiques, l'entreprise du 21^e siècle prend acte du climat de suspicion que suscite l'ensemble des acteurs du système capitaliste.

Abordée de différentes façons dans divers sondages, analyses et études, la question de la confiance est devenue incontournable depuis quelques années⁸. Ainsi, comme plusieurs, nous considérons que l'une des plus importantes caractéristiques de cette entreprise en mutation est une prise de conscience quant à la perte de confiance de la population en général⁹. En effet, que ce soit au niveau du consommateur, du petit ou du grand investisseur ou même des autorités publiques, l'entreprise du 21^e siècle prend acte

mêmes selon que le pays est développé et bien portant ou en voie de développement et pauvre. À cet égard, le rôle des autorités publiques est de baliser et d'orienter les entreprises comme l'a fait le Parlement européen le 25 novembre 2010 en adoptant une résolution visant à inclure dans tous nouveaux accords commerciaux internationaux une clause de Responsabilité sociale de l'entreprise⁷.

Par contre, une nuance s'impose. Les gouvernements ont atteint le point de rupture quant à leur implication directe dans l'économie lors du sauvetage du système financier mondial en 2009. S'il relève assurément du rôle des autorités publiques de soutenir l'entrepreneuriat et, sous certains aspects, la croissance des PME afin de favoriser la création de richesse pour tous, il n'est certainement pas souhaitable que celles-ci prennent l'habitude de sauver des corporations mises en déroute par la cupidité, l'individualisme et l'incompétence. L'État subsidiaire du 21^e siècle, partenaire du développement des entreprises, des communautés et des personnes interviendra, de façon musclée si nécessaire en amont, afin d'induire et de baliser un développement durable et en aval, afin de s'assurer de la redistribution équitable de la richesse.

du climat de suspicion que suscite l'ensemble des acteurs du système capitaliste.

De la petite jalousie face à la PME locale qui tire son épingle du jeu, au goût amer et persistant laissé par l'opération de sauvetage des grandes banques, la mutante est sensible aux malaises de la population qui ne considère plus l'entreprise comme une source de création de richesse pour tous, mais comme un aspirateur sans âme et cupide! Face à cette situation, les entrepreneurs et les gestionnaires comprennent qu'ils seront toujours pénalisés par cet état de chose et qu'un changement de cap est nécessaire afin de recréer un lien de confiance.

Dans l'esprit de cette entreprise du 21^e siècle, les affaires sont d'abord et avant tout une question de relations entre individus responsables. Dans

cet esprit, l'entreprise se considère comme une partie du problème de confiance. C'est là un élément fondamental de l'entreprise en mutation. Elle est consciente qu'elle fait partie du système capitaliste et que c'est le système qui est en cause. Ainsi, elle se voit comme porteuse de solutions dans une période difficile et critique mais pleine d'opportunités.

Toutefois, si le système capitaliste n'est pas remis en cause, plusieurs s'entendent pour dire qu'il est malade et qu'il faut le soigner avant que l'amputation ne devienne nécessaire. Ainsi, c'est l'incapacité de l'Occident à maintenir son niveau de vie sans s'endetter qui est la cause fondamentale de la crise que nous avons vécue et vivons encore. « Certains n'en continueront pas moins de croire que ce que nous vivons aujourd'hui n'est que le point bas d'un cycle économique comme les autres, et qu'il suffit d'attendre deux ou trois ans pour que tout rentre dans l'ordre financièrement, économiquement, socialement [...] »¹⁰

Malheureusement, si ce scénario se concrétise, l'humanité ne fera que reporter l'inévitable déroute mondiale d'une économie majoritairement basée sur la spéculation et la concentration de richesse. Par contre, à l'instar de David Dodge, ancien gouverneur de la Banque du Canada, qui mentionnait : « *Canada and the world are facing a long and deep recession that will fundamentally alter the nature of capitalism* »¹¹, nous considérons la crise financière que nous vivons actuellement comme le prélude à une restructuration voire à une mutation fondamentale de l'économie mondiale.

L'une des propositions simple, voire candide, a le mérite de donner le ton et de redonner au capital sa fonction originelle de moyens (de production) et non de fin en soi (en vue d'accumulation). Pour y arriver, plusieurs y vont de leurs suggestions face au rôle de la personne, de la communauté, de l'entreprise ou de l'État mais beaucoup convergent au bout du compte vers une plus grande Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des organisations de toute nature (publique, privée, communautaire, coopératives, etc.).

Selon la Commission Européenne, la Responsabilité sociale des entreprises est une approche organisationnelle globale qui intègre les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans les activités courantes et dans les interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire.

Plus précisément, la Responsabilité sociale des entreprises est un concept qui a été défini par la Commission européenne en 2001. Selon la Commission Européenne, la Responsabilité sociale des entreprises est une approche organisationnelle globale qui intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités courantes et dans les interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire¹². Ce concept a émergé notamment sous la pression des Nations-Unies qui, en 2000, ont adopté le Global Compact ou Pacte global, une politique qui vise à faire respecter au monde des affaires dix principes fondamentaux, incluant le respect des droits de l'homme et de l'environnement. Avec la Responsabilité sociale de l'entreprise, l'organisation s'engage à décliner les principes du développement durable. Concrètement, la Responsabilité sociale de l'entreprise peut se traduire de différentes façons, entre autres par l'adoption d'une charte éthique, la mise en place de programmes d'intervention au niveau santé/sécurité, communautaire ou environnemental.

Le Harvard Oath engage l'actuel et le futur gestionnaire détenteur du MBA à plus d'éthique et d'équité dans la poursuite de la création de valeurs et de richesses de façon responsable. Depuis, plus de 5 000 personnes ont prêté serment afin de redresser la barre après les Enron, Worldcom et Madoff.

Dans le même esprit, un exemple fort intéressant de ce renversement de paradigme est la création du serment d'*Harvard* (*Harvard Oath*) et l'enthousiasme contagieux provoqué par celui-ci. Il a été prononcé pour la première fois par la promotion 2009 de la très prestigieuse *Harvard*

Business School. Le *Harvard Oath* engage l'actuel et le futur gestionnaire détenteur du MBA à plus d'éthique et d'équité dans la poursuite de la création de valeurs et de

richesses de façon responsable. Depuis, plus de 5 000 personnes ont prêté serment afin de redresser la barre après les Enron, Worldcom et Madoff¹³ !

Tableau 1 –The MBA Oath

<p><i>As a business leader I recognize my role in society.</i></p> <p><i>My purpose is to lead people and manage resources to create value that no single individual can create alone.</i></p> <p><i>My decisions affect the well-being of individuals inside and outside my enterprise, today and tomorrow.</i></p> <p><i>Therefore, I promise that:</i></p> <p><i>I will manage my enterprise with loyalty and care, and will not advance my personal interests at the expense of my enterprise or society.</i></p> <p><i>I will understand and uphold, in letter and spirit, the laws and contracts governing my conduct and that of my enterprise.</i></p> <p><i>I will refrain from corruption, unfair competition, or business practices harmful to society.</i></p> <p><i>I will protect the human rights and dignity of all people affected by my enterprise, and I will oppose discrimination and exploitation.</i></p> <p><i>I will protect the right of future generations to advance their standard of living and enjoy a healthy planet.</i></p> <p><i>I will report the performance and risks of my enterprise accurately and honestly.</i></p> <p><i>I will invest in developing myself and others, helping the management profession continue to advance and create sustainable and inclusive prosperity.</i></p> <p><i>In exercising my professional duties according to these principles, I recognize that my behavior must set an example of integrity, eliciting trust and esteem from those I serve. I will remain accountable to my peers and to society for my actions and for upholding these standards.</i></p> <p><i>This oath I make freely, and upon my honor.</i></p>

Il apparaît de plus en plus évident que cette confiance à rebâtir envers le système capitaliste passera entre autres par une gouvernance révisée à l'aune de la transparence, du respect et de la diversité. C'est ainsi que s'opérera le changement de paradigme souhaité du côté des

principaux acteurs de l'économie du 21^e siècle. Ainsi, la population redécouvrira le système capitaliste sous un nouveau visage plus humain et responsable, comme source de création de richesses pour tous sur tous les plans.

3. LA GOUVERNANCE

C'est en faisant référence à la question des salaires et bonifications des dirigeants des grandes sociétés qu'il est le plus aisé de démontrer la centralité de la question de la gouvernance. La question est beaucoup plus

vaste et quand on fait un pas en arrière, on se rend rapidement compte que l'indécence et le cynisme de cette situation n'est que le symptôme et non la cause. Ainsi, la question de la gouvernance doit se discuter plus en amont,

notamment au niveau des modèles organisationnel de la diversité et du rôle des différents acteurs de l'entreprise.

Dans une perspective de gouvernance renouvelée, il y a lieu de se questionner d'abord sur le modèle à mettre en place (organisme à but non lucratif, coopérative, entreprise à capital fermé, à capital ouvert, etc.). Celui-ci pourra venir naturellement s'il s'agit d'une très petite entreprise, mais devrait susciter davantage de questions et de réflexions suivant la nature, la grosseur ou le rayonnement d'une autre entreprise. Parallèlement, le modèle de gouvernance n'existe pas qu'à travers la forme légale de l'entreprise, mais aussi et surtout à travers son management car seules les personnes et les individus peuvent faire preuve d'éthique¹⁴. Celui-ci traduit une certaine culture d'affaires comme c'est le cas en Amérique du Nord et particulièrement au Québec où le modèle de l'entreprise privée à propriété unique est très répandu. À une époque où l'inévitable course à l'innovation crée une pression importante sur les entreprises, cette réflexion apparaît des plus pertinentes. Ainsi, le bon modèle de gouvernance pourrait avoir le mérite de permettre à une idée, un projet d'affaire d'aller plus loin et plus vite, ouvrant des portes vers d'autres modèles de financement par exemple.

En réalité, si la question sur le modèle de gouvernance est importante, la réponse l'est moins, car au bout du compte le vrai enjeu est de savoir comment dans les faits sera composée et gérée l'entreprise en question?

Une des caractéristiques de l'entreprise du 21^e siècle portera sur la valeur accordée à la diversité. Sur ce point, elle peut se traduire par des actions prises en faveur de la biodiversité, notamment au niveau de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine de l'alimentation. Elle peut aussi se traduire par l'intégration de personnes issues de cultures ou de religions différentes, de minorités visibles ou d'handicapés à la haute direction ou au conseil d'administration d'une société. Dans cet esprit, une entreprise qui souhaite développer et vendre un produit ou un service partout dans le monde aura avantage à miser sur un management

interculturel au niveau du développement de produit ou au niveau du marketing.

L'entreprise du 21^e siècle évitera le cloisonnement de sa vision et provoquera des échanges vrais avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et ses partenaires institutionnels.

Toutefois, ces deux types d'exemples ne peuvent avoir un impact véritablement significatif s'ils ne s'appuient pas sur un élément fondamental qui rend la diversité véritablement opérante soit la pluralité des points de vue. Ainsi, l'entreprise du 21^e siècle évitera le cloisonnement de sa vision et provoquera des échanges vrais avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et ses partenaires institutionnels. Cette façon de faire pourra se traduire par la préparation d'une nouvelle convention collective, une approche d'ingénierie simultanée ou l'amélioration de la fluidité de la chaîne de valeurs.

En d'autres mots, une entreprise peut bien souhaiter embaucher comme nouveau PDG une biologiste en fauteuil roulant originaire du Congo, si cette dernière est convaincue qu'il n'y a qu'une façon de faire et que c'est la sienne (*my way or no way*). Il devient donc important pour les actionnaires et autres acteurs de l'entreprise de prendre davantage leur place et de faire preuve de jugement. En effet, que l'entreprise soit à capital ouvert ou fermé, l'actionnaire est directement ou indirectement lié au schéma de valeurs de l'entreprise du fait de sa participation à l'actionnariat. Minimale, par son comportement d'investisseur, l'actionnaire donne le rythme et induit certains comportements de la direction. Investir à long terme et demander l'élaboration d'une politique de responsabilité sociale constituent des comportements qui pavent la voie à un savoir-être corporatif durable ou non.

Selon Monsieur Gérard Mestrallet¹⁵, PDG de GDF Suez, le plus important groupe de production et de la distribution énergétique dans le monde, il faut réconcilier les quatre temps de l'économie. En effet, il apparaît dangereux de laisser le « court termisme » des marchés financiers (horizon trimestriel) imposer le

rythme à l'Homme qui obéit à un temps moyen (vie active), à l'industrie, qui obéit à un temps intermédiaire (horizon d'investissement), et à l'environnement, la nature, laquelle obéit à un temps long. Le capitalisme, tel que nous le vivons actuellement est habité d'une pulsion de mort. La course à l'accumulation qui nous a conduite deux fois plutôt qu'une, en moins de 100 ans, à des impasses historiques, pousse l'Homme à tenté de dénaturer le temps¹⁶.

Ainsi, dans un souci de transparence, l'entreprise du 21^e siècle pourra être tentée d'identifier clairement et publiquement qui sont les joueurs qui gravitent autour de l'entreprise et quels sont leurs objectifs. En effet, les partenaires institutionnels, les gouvernements, les actionnaires, la direction, les cadres et les employés ont des

CONCLUSION

L'entreprise de demain sera proactive notamment au niveau d'une gouvernance actualisée (fonction des enjeux économiques et sociaux contemporains) ainsi qu'au niveau de son environnement global qu'elle considérera comme enrichissant et partie prenante de son devenir.

En somme, l'entreprise de demain, celle qui se sera transformée pour bénéficier des fruits d'un 21^e siècle encore incertain, sera consciente de ses devoirs et responsabilités au moins autant que de ses droits et de ses opportunités. L'entreprise de demain sera proactive, notamment au niveau d'une gouvernance actualisée (fonction des enjeux économiques et sociaux contemporains) ainsi qu'au niveau de son environnement global qu'elle considérera comme enrichissant et partie prenante de son devenir. À tous les niveaux, elle ne cherchera pas à niveler par le bas, à esquiver telle ou telle réglementation ou à dissimuler perte ou profit, car c'est la création de richesse pour tous, dans le temps et dans l'espace, avec au premier rang ses actionnaires, qui sera le principal objectif de ces gestionnaires.

L'entreprise de demain redécouvrira le vrai sens de la personne morale que lui confère la loi et se

nouvelles attentes. Par la suite, l'entreprise sera amenée à créer une communauté de vision, car c'est par ce passage obligé que les acteurs vont être liés, par un dialogue qui aura permis d'écouter et de prendre en considération les idées de chacun pour construire un véritable objectif corporatif. Dans cette optique, il ne sera pas impossible de retrouver des investisseurs dont l'objectif est un rendement à court terme, mais ceux-ci ne pourront dicter seuls les orientations de l'entreprise.

Dans cet esprit, la nouvelle gouvernance comprendra que l'entreprise est un système vivant qui s'inscrit dans le temps et qui, pour vivre et se développer, a besoin d'un environnement global riche et équilibré.

départira de cette étiquette d'aspirateur sans âme et cupide en jouant ce rôle de partie prenante essentielle à la vie et au développement de sa communauté. Conséquemment, l'entreprise du 21^e siècle ne sera pas bêtement respectueuse des lois et des conventions, elle tentera d'aller au-delà de celles-ci pour des raisons stratégiques, mais aussi pour des raisons liées aux valeurs de leurs décideurs, car il peut difficilement y avoir du changement dans les organisations sans changement des mentalités des personnes.

Les entrepreneurs et les gestionnaires se rappelleront qu'une entreprise se construit sur le long terme. Ainsi, il faut être assez prévoyant pour protéger son environnement avec au centre l'être humain.

Évidemment, nous aurions tort de nous laisser piéger par une vision idyllique de l'avenir, une vision que nous espérons plus que nous attendons, pour paraphraser l'auteur de l'Utopie. Toutefois, il y a lieu de s'engager dans cette voie afin de contribuer à se rapprocher le plus possible de cette cible. En cours de route, le législateur pourra pleinement jouer son rôle de chef d'orchestre et le capital pourra cesser d'être une fin en soi et reprendre sa place de levier de production et de développement. ■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Propos recueillis lors de la quatrième édition du Forum mondiale de Lille sur l'économie responsable.

²Oded Grajew, (président de l'Institut Ethos au Brésil et conseiller du Président Lula) Propos recueillis lors de la quatrième édition du Forum mondial de Lille sur l'économie responsable.

³Il ne faut pas oublier qu'une entreprise, c'est d'abord et avant tout des personnes et que peu importe si elle est du 20^e ou du 21^e siècle, elle sera définie en bonne partie par ses actionnaires, ses gestionnaires, ses employés, ses fournisseurs, ses clients.

⁴Bower et al. (2011). *Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business*, Harvard Business Review Press, Boston.

⁵Julio Joaquin, Propos recueillis lors de la quatrième édition du Forum mondiale de Lille sur l'économie responsable.

⁶Kemmeth Iversen, Propos recueillis lors de la quatrième édition du Forum mondiale de Lille sur l'économie responsable.

⁷Voir le texte sur le site du Parlement européen : (2009/2201(INI)).

⁸Michael Porter et Mark Kramer (2011). « Creating shared value », *Harvard Business Review*, janvier-février.

⁹Voir l'article de Martin Croteau. Le monde des affaires suscite la méfiance. *La Presse*, 14 février 2011.

¹⁰Attali, J. (2009). *Survivre aux crises*, Paris, Fayard.

¹¹Scofield, H. (2009). "Rosy outlook from Harper and Carney 'unrealistic,' Dodge says" *The Globe and Mail*, 18 mars 2009.

¹²Lire ici les sept approches mises en avant par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises : <http://www.orse.org/site2/index.php>

¹³Voir : <http://mbaoath.org/> et l'article du New-York Time du 29 may 2009 : <http://www.nytimes.com/2009/05/30/business/30oath.html>.

¹⁴Godin, Seth (2011). « L'éthique des affaires n'existe pas », *Premium*, vol. 12. p. 16.

¹⁵Propos recueillis lors de la quatrième édition du Forum mondial de Lille sur l'économie responsable.

¹⁶Dostaler, G et B. Maris (2009). *Capitalisme et pulsion de mort*. Paris, Albin Michel, p. 38.

2012 67-3 ÉTÉ SUMMER

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée depuis 1945
par le Département des relations industrielles
de l'Université Laval

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since 1945
by the Industrial Relations Department,
Université Laval

ARTICLES

Negotiating in Silence:
Experiences with Parental Leave
in Academia

JOHANNA WESTSTAR

Le rôle des réseaux patronaux
dans la diffusion de la gestion
des compétences en France

THIERRY COLIN ET BENOÎT GRASSER

Collective Bargaining and Perceived Fairness:
Validating the Conceptual Structure

JULIE CLOUTIER, PASCALE L. DENIS
AND HENRIETTE BILODEAU

Salaire d'embauche,
négociation du contrat de travail
et intermédiaires du recrutement

CHRISTIAN BESSY

Unions and Temporary
Help Agency Employment

TIMOTHY J. BARTKIW

Le rôle des conditions de travail
dans la satisfaction et la loyauté
des infirmières d'agence au Québec

MICHEL TREMBLAY, DENIS CHÊNEVERT
ET AUDREY HÉBERT

Ocularcentric Labour:
"you don't do this for money"

JENNIFER SAPPEY AND GLENDA MACONACHIE

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Erudit :
www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudit.

Pour consulter les sommaires des
numéros publiés, les résumés d'articles
ou pour vous abonner à la version papier,
visitez notre site Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line
on Erudit website at:
www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Erudit.

Visit our website for contents listings,
abstracts, or to subscribe to the print
edition:

www.riir.ulaval.ca

**RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS**

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468
TÉLÉCOPIEUR / FAX : (418) 656-7688
COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca