

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RSE ET LE DISCOURS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
DU GROUPE ROYAL DUTCH/SHELL :
REmplir LE FOSSÉ DE LÉGITIMITÉ

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR
PATRICK LAPRISE

NOVEMBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes méritent mes remerciements les plus sincères pour m'avoir appuyé et aidé tout au long de mon long voyage qui se matérialise dans ce mémoire.

Le plus profond et le plus incontournable des remerciements va à Isabelle; pour son amour, son appui, son écoute, son temps, ses innombrables sacrifices et surtout, sa patience. Je pourrais en dire long sur ce qu'elle représente pour moi et ce mémoire, mais l'essentiel se retrouve dans les yeux de mes deux enfants, Salomé et Adrien, qui m'ont donné leur force et auprès de qui j'apprends tous les jours. J'ai voulu et je veux encore rendre le monde meilleur pour vous.

Merci à ma famille qui m'a toujours appuyé, si ce n'est qu'en me posant la question fatidique : quand est-ce que tu finis? Merci surtout à Maman, Papa, Martin ainsi qu'à Carmen et Reynald. Merci à mon grand-père et à ma grand-mère qui nous ont quitté en cours de route pour les valeurs qu'ils ont transmises. Merci à tous pour votre inébranlable foi en la force de l'amour. Merci à mes amis (Salut Alex et Chantale!), merci de m'avoir permis d'oublier les difficultés pour quelques instants, merci de m'avoir écouté.

Enfin, merci à Mme Corinne Gendron, professeure titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD), pour son encadrement de haut niveau et pour les multiples opportunités qu'elle m'a offertes à moi et à chacun de ses étudiants. Merci à Alain Lapointe, professeur et directeur adjoint de la CRSDD et à tous ceux avec qui j'ai partagé des expériences inoubliables à la CRSDD. Merci aussi à M. Michel Capron dont l'apport théorique et personnel ne fut en rien négligeable. Enfin, merci aux personnes-ressources de l'ISE.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES APPENDICES.....	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xv
RÉSUMÉ.....	xix
INTRODUCTION.....	1
La pertinence du secteur de l'énergie.....	4
Royal Dutch/Shell et l'environnement.....	5
PARTIE I.....	
CHAPITRE I.....	11
1.1 Introduction.....	11
1.2 La RSE comme phénomène.....	14
1.2.1 La responsabilité : une définition.....	14
1.2.2 Les origines de la RSE.....	15
1.2.3 Une affaire individuelle.....	16
1.2.4 Les grandes transformations structurelles : le compromis fordiste.....	17
1.2.5 Le nouvel esprit du capitalisme.....	19
1.2.6 Spécificités de la RSE I : RSE et développement durable.....	21
1.2.7 Spécificités de la RSE II : Le potentiel de la RSE pour les entreprises.....	24
1.3 La RSE comme concept théorique.....	25
1.3.1 Le besoin de responsabilité.....	25
1.3.2 De l'existence de la RSE en tant que concept théorique.....	26
1.3.3 Courants principaux de conception de la RSE.....	27
1.3.4 Le caractère volontaire de la RSE.....	28
1.3.5 Une approche tridimensionnelle.....	30
1.4 Courants d'étude de la RSE.....	31
1.5 Applications de la RSE.....	34
1.6 Le(s) discours de la responsabilité sociale.....	36
Conclusion : Reporting, légitimité et pouvoir.....	40

CHAPITRE II.....	43
2.1 Introduction	43
2.2 La légitimité chez Max Weber	45
2.2.1 Légitimité et philosophie politique.....	45
2.2.2 La légitimité dans une sociologie de la domination.....	47
2.2.3 Les idéaux-types de la légitimité et la société.....	49
2.2.4 La croyance en la légitimité.....	50
2.2.5 Conclusions sur Weber.....	52
2.3 Construire l'idée d'une légitimité sociale.....	54
2.3.1 Talcott Parsons et la théorie des systèmes.....	54
2.4 La légitimité au-delà du politique.....	55
2.4.1 Luhmann, Habermas et la légitimité.....	55
2.5 Retour sur la légitimité.....	59
2.6 Conclusion du chapitre.....	61
CHAPITRE III.....	63
3.1 Introduction.....	63
3.2 De la légitimité organisationnelle au pouvoir de la légitimité.....	64
3.3. Les pionniers : Meyer et Rowan et DiMaggio et Powell.....	66
3.3.1 Meyer et Rowan (1977).....	66
3.3.2 DiMaggio et Powell (1983).....	68
3.3.3 L'approche stratégique de la légitimité.....	70
3.4 La nouvelle vague : Suchman, ses inspirations et son influence.....	71
3.4.1 Oliver (1991).....	71
3.4.2 Suchman et la légitimité organisationnelle.....	73
3.4.3 Une définition marquante de la légitimité des organisations.....	74
3.4.4 La légitimité à quelle fin?.....	75
3.4.5 Une troisième voie.....	78
3.4.6 Les défis de la gestion de la légitimité.....	78
3.4.7 L'influence de Suchman.....	79
3.5 Premier positionnement : la légitimité institutionnelle.....	81
3.6 Deuxième positionnement : la légitimité stratégique.....	87
3.6.1 Le flou théorique de la légitimité stratégique	87
3.6.2 Est-ce que les corporations contrôlent leur légitimité?.....	89
3.6.3 Stratégies de légitimité et applications pratiques de la théorie.....	91

3.7 L'entreprise-institution : le pouvoir de la légitimité	93
3.8 La légitimité dans une nouvelle forme de l'entreprise et un nouveau contexte (sociologie de l'entreprise selon Touraine).....	96
3.9 La légitimité chez Touraine.....	101
Vue d'ensemble : Bilan de la légitimité.....	103
CHAPITRE IV.....	109
Introduction.....	109
4.1 Objectifs et question de recherche.....	110
4.2 Choix de sujet et design de recherche.....	112
4.2.1 Le marketing vert.....	113
4.3 Contacts avec un dirigeant de Shell.....	118
4.4 Étude de cas et recherche qualitative.....	121
4.5 Canons et procédures de la théorisation ancrée pure.....	123
4.6 La théorisation ancrée adaptée.....	124
4.7 Recueil des données, « mémos » et analyse.....	125
4.8 Formatage des documents primaires.....	126
4.9 La codification.....	127
4.10 Saturation.....	131
4.11 Codification axiale.....	131
Conclusion.....	133
CHAPITRE V.....	137
5.1 Historique	137
5.1.1 Les premiers pas de Shell dans le développement durable	137
5.1.2 La plate-forme Brent Spar	139
5.2 Shell et les Ogonis	140
5.3 Après la crise : deuxième virage environnemental pour Shell	142
5.4 Shell et la réglementation : pour la responsabilité volontaire	143
5.5 Un plan très convaincant.....	144
5.6 Une stratégie environnementale élaborée et l'exposition à la critique.....	145
5.7 Shell ces dernières années.....	146

PARTIE II.....	
CHAPITRE VI.....	151
Remarques sur le portrait global.....	154
Code principal 1 : Développement durable (Famille Développement durable).....	156
1.1 Présentation.....	156
1.2.1 Association Développement durable – Gestion entreprise	157
1.2.2 Association Développement durable – Engagement.....	163
1.2.4 Association Développement durable – Progrès.....	169
1.2.5 Association Développement durable – Outils Gestion RSE.....	172
1.2.6 Association Développement durable – Rationalité économique.....	174
1.3 Code développement durable : conclusion.....	176
Code principal 2 : Progrès (Famille Réalisations/Succès).....	179
2.1 Présentation.....	179
2.1.1 Association Progrès – Performance/Rendement social.....	181
2.1.2 Association Progrès – Développement durable	183
2.1.3 Association Progrès – Objectifs/Cibles.....	185
2.1.4 Association Progrès – Défis/Enjeux/Préoccupation.....	187
Code principal 3 : Employés (Famille Acteurs employés).....	189
3.1 Présentation.....	189
3.2.1 Association Employés – Sécurité.....	191
3.2.2 Association Employés – Sous-traitants.....	195
3.2.3 Association Employés – Formation.....	198
3.2.4 Association Employés – Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications.....	199
Code principal 4 : Gouvernement (Famille Acteurs Institutions).....	202
4.1 Présentation.....	202
4.2.1 Association Gouvernement – Communauté.....	203
4.2.2 Association Gouvernement – Développement économique.....	210
4.2.3 Association Gouvernement – Marché et économie.....	212
4.2.4 Association Gouvernement – Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/ Certifications... ..	216
4.2.5 Association Gouvernement – Partenaire.....	219
Code principal 5 : Marché et économie (Famille Marché/Économie).....	222
5.1 Présentation.....	222
5.2.1 Association Marché et économie – Pétrole et gas.....	223
5.2.2 Association Marché et économie – Énergie alternative.....	228
5.2.3 Association Marché et Économie – Besoins/Demandes.....	231
5.2.4 Association Marché et économie – Technologie.....	233

Code principal 6 : Défis/Enjeux/Préoccupations (Famille Gestion entreprise).....	235
6.1 Présentation.....	235
6.2.1 Association Défis/Enjeux/Préoccupations – Développement durable.....	236
6.2.3 Association Défis/Enjeux/Préoccupation – Parties prenantes.....	239
Code principal 7 : Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications(Famille Outils RSE) ..	242
7.1 Présentation.....	242
7.2.1 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Progrès.....	244
7.2.2 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Développement durable.....	247
7.2.3 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Gouvernement ..	249
7.2.4 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Employés	250
7.2.5 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Objectifs/Cibles.	250
Code principal 8 : Communauté (Famille Acteurs société).....	252
8.1 Présentation.....	252
8.2.1 Association Communauté – Développement social.....	254
8.2.2 Association Communauté – Gouvernement	257
8.2.3 Association Communauté – Défis/Enjeux/Préoccupation.....	257
8.2.4 Association Communauté – Progrès	257
8.2.5 Association Communauté – Contribution sociale	258
Code principal 9 : Gestion entreprise (Famille Gestion Entreprise).....	262
9.1 Présentation.....	262
9.2.1 Association Gestion entreprise – Développement durable.....	263
9.2.2 Association Gestion entreprise – Outils Gestion RSE.....	263
9.2.3 Association Gestion entreprise – Progrès	267
9.2.4 Association Gestion entreprise – Engagement	269
Section d'analyse spéciale : Codes Famille Environnement.....	272
Code principal 10 : Code Énergie alternative (Famille Environnement).....	273
10.1 Présentation.....	273
10.2.1 Association Énergie alternative – Pétrole et gas	274
10.2.2 Association Énergie alternative – Marché et économie.....	278
10.2.3 Association Énergie alternative – Technologie.....	279

Code principal 11: Code Changements climatiques/GHG (Famille environnement).....	283
11.1 Présentation.....	283
11.2.1 Association Changements climatiques/GHG – Objectifs/Cible.....	284
11.2.2 Association Changements climatiques/GHG – Recherche/Science/Développement.....	287
11.2.3 Association Changements climatiques/GHG – Énergie alternative.....	290
Code principal 12 : Code Responsabilité environnementale (Famille environnement).....	293
12.1 Présentation.....	293
12.2.1 Association Responsabilité environnementale – Responsabilité sociale	294
Conclusion.....	300
CONCLUSION.....	307
La RSE.....	308
La légitimité.....	309
Analyse finale.....	313
BIBLIOGRAPHIE.....	323
CORPUS DOCUMENTAIRE.....	333
APPENDICES.....	335

LISTE DES APPENDICES

APPENDICE A.....	337
APPENDICE B.....	343
APPENDICE C.....	345
APPENDICE D.....	349

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BCSD	Business council for sustainable development
CRSDD	Chaire de responsabilité sociale et de développement durable
CSR	Corporate social responsibility
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution des climats
GCC	Global Climate Coalition
MOSOP	Movement for the survival of the Ogoni people
NRE	Nouvelles régulations économiques
OCDE	Organisation de collaboration et de développement économique
ONG	Organisme non gouvernemental
OPEC	Organisation des producteurs et des exportateurs
ORSE	Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
RSE	Responsabilité sociale et environnementale des entreprises
RDD	Rapports de développement durable
Shell	Royal Dutch/Shell
SDMF	Sustainable Development Management Framework
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 6 : Liste des codes analysés et Portrait global de la codification.....	154
Tableau 6.1 : Codes de la famille Développement durable.....	156
Tableau 6.1.1: Code développement durable et codes cooccurrents.....	158
Tableau 6.1.1-1: Statistiques des cooccurrences Développement durable/Gestion entreprise.....	158
Tableau 6.1.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable/Engagement.....	163
Tableau 6.1.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Défis/Enjeux/Préparation.....	166
Tableau 6.1.1-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Progrès.....	169
Tableau 6.1.1-5 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Outils Gestion RSE.....	172
Tableau 6.1.1-6 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Rationalité économique. .	174
Tableau 6.2 : Codes de la famille Réalisations/Succès.....	179
Tableau 6.2.1: Code Progrès et codes cooccurrents.....	180
Tableau 6.2.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Performance/Rendement social.....	181
Tableau 6.2.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Développement durable.....	183
Tableau 6.2.1-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Défis/Enjeux/Préoccupation.....	187
Tableau 6.3 : Codes de la famille Acteurs employés.....	189
Tableau 6.3.1-1: Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Sécurité.....	191
Tableau 6.3.1-2 : Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Sous-traitants.....	195
Tableau 6.3.1-3 : Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Formation.....	198
Tableau 6.3.1-4 : Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Initiatives volontaires/Mécanismes/Procé- dures/Certifications.....	199
Tableau 6.4 : Codes de la famille Acteurs institutions.....	202
Tableau 6.4.1: Code Gouvernement et codes cooccurrents.....	203
Tableau 6.4.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Communauté.....	203
Tableau 6.4.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Développement économique.....	210
Tableau 6.4.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Marché et économie.....	212

Tableau 6.4.1-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications.....	216
Tableau 6.4.1-5 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Partenaires.....	219
Tableau 6.5 : Code de la famille Marché/Économie (raison économique).....	222
Tableau 6.5.1: Code Marché et économie et cooccurrences.....	223
Tableau 6.5.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Marché et économie et Pétrole et gas.....	223
Tableau 6.5.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Marché et économie et Énergie alternative.....	228
Tableau 6.5.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Marché et Économie et Besoins/Demandes.....	231
Tableau 6.5.2-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Marché et économie et Technologies.....	233
Tableau 6.6 : Codes de la famille Gestion entreprise.....	235
Tableau 6.6.1: Code Marché et économie et cooccurrences.....	236
Tableau 6.6.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Défis/Enjeux/Préoccupation et Communauté.....	236
Tableau 6.7 : Codes de la famille Outils RSE.....	242
Tableau 6.7.1-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et Progrès.....	244
Tableau 6.7.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et Développement durable.....	247
Tableau 6.7.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et Objectifs/Cibles.....	250
Tableau 6.8 : Codes de la famille Acteurs société.....	252
Tableau 6.8.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Communauté et Développement social.....	254
Tableau 6.8.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Communauté et Développement social.....	258
Tableau 6.9 : Codes de la famille Gestion entreprise.....	262
Tableau 6.9.1 : Code Gestion entreprise et cooccurrences.....	263
Tableau 6.9.1-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Gestion entreprise et Outils Gestion RSE.....	263
Tableau 6.9.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Gestion entreprise et Outils Gestion RSE.....	267
Tableau 6.9.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Gestion entreprise et Engagement.....	269
Tableau 6.10 : Occurrences des codes de la famille environnement.....	273
Tableau 6.10.1: Code Énergie alternative et cooccurrences.....	274
Tableau 6.10.1-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Énergie alternative et Pétrole et gas.....	274
Tableau 6.10.2 : Code Changements climatiques et cooccurrences.....	284

Tableau 6.10.2-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Changements climatiques/GHG et Objectifs/Cibles	284
Tableau 6.10.2-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Changements climatiques/GHG et Recherche/Science/Développement.....	287
Tableau 6.10.2-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Changements climatiques/GHG et Énergie alternative	290
Tableau 6.10.3 : Code Responsabilité environnementale et cooccurrences.....	293
Tableau 6.10.3-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Responsabilité environnementale et Responsabilité sociale.....	294
Tableau 6.11 : Utilisation des mots dont la racine est le mot « responsable ».....	297
Tableau 6.12 : Périodisation des rapports de Shell.....	300
Tableau A-1: Tableau synthèse des pratiques de RSE – Philanthropie (Commission européenne, 2004).....	336
Tableau A-2 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Codes de conduite (Commission européenne, 2004)....	337
Tableau A-3 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Standards de gestion (Commission européenne, 2004)	338
Tableau A-4 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Consommation responsable (Commission européenne, 2004).....	339
Tableau A-5 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Reporting social et environnemental (Commission européenne, 2004).....	340
Tableau B-1: Distribution du code Développement durable dans les neuf rapports de Shell.....	341

RÉSUMÉ

Cette étude de cas traite du discours de développement durable de la compagnie pétrolière anglo-néerlandaise Shell. Frappé au milieu des années 1990 par des scandales touchant à son comportement envers l'environnement et envers certaines communautés, le groupe pétrolier géant a produit à partir de 1997 des Rapports de développement durable, distincts de ses rapports financiers. Cette recherche porte sur le contenu des rapports de développement durable publiés de 1997 à 2005 inclusivement. À partir d'une méthode d'analyse qualitative inspirée de la théorisation ancrée, nous avons analysé le discours porté par les rapports hautement publicisés. Nous avons orienté notre analyse de ce discours à l'aide d'une conception tri-dimensionnelle de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Le concept de légitimité et la théorie qui s'est développée à partir de celui-ci, que nous avons revisités notamment à travers des auteurs classiques tels Max Weber et Alain Touraine et à travers la littérature la plus récente, ont servi de fondation à notre cadre d'analyse. Nos questions de recherche visent à tester l'hypothèse selon laquelle l'entreprise se légitime par le discours de responsabilité sociale et environnementale à la fois parce qu'elle se rapproche des intérêts de la société par ce discours, mais aussi parce qu'elle influence les valeurs et les croyances en vigueur, grâce notamment au potentiel discursif de cet acteur. Nous avons fait ressortir dans nos conclusions que les thèmes traités dans les rapports de développement durable servent à remplir le fossé de légitimité qui se crée entre les attentes de la société et les objectifs de l'entreprise avec un discours qui non seulement vise à améliorer l'image que la société a de l'entreprise, mais également à transformer les valeurs environnementales de la société, ce qui va à l'encontre du respect de l'environnement et du bien commun et sert avant tout les intérêts de certains membres de la classe dirigeante. Un tel comportement s'avère également nuisible aux idéaux portés par le développement durable et la théorie de la RSE.

Mots-clés : Environnement, développement durable, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, légitimité, Shell, pouvoir, domination, société, régulation, institutions sociales privées, institutions, pétrolières, Touraine, discours, communication.

INTRODUCTION

Le mot environnement est sur toutes les lèvres depuis quelques années. On assiste à des démonstrations publiques et on ne compte plus les prises de position d'éditorialistes, d'artistes ou autres leaders d'opinion à la défense de l'environnement. Celles-ci s'appuient sur la prise de conscience de la réalité des changements climatiques (GIEC, 2007; Gore, 2006; EIRIS, 2007) et dénoncent la dégradation généralisée des écosystèmes qui composent notre planète (Millennium Assessment, 2005).

Cette prise de conscience d'une envergure jamais vue s'appuie sur le travail d'environnementalistes et de groupes devenus iconiques : le livre de Rachel Carson (*Silent Spring*, 1962), les luttes difficiles de Greenpeace et d'autres réseaux environnementaux contre le nucléaire ou pour la conservation d'espaces naturels (*Earth First!* ou *Sierra Club*), pour n'en nommer que quelques-uns, ont bourgeonné et font désormais partie du panthéon de la défense de l'environnement. Ce qu'on appelle communément « le mouvement environnemental »¹ est désormais l'apanage d'une multitude de groupes et d'individus qui militent activement.

Ces acteurs environnementaux de la première heure et la « société civile élargie » ne sont toutefois plus les uniques défenseurs de l'environnement. Désormais, loin d'être réservées aux écologistes de longue date, l'écologie et l'environnement sont au cœur des préoccupations

¹ Rappelons que les travaux de Vaillancourt (1981, 1996), mettent en garde le regroupement des diverses idéologies, philosophies et stratégies sous un même vocable, en raison de leur grande diversité.

d'acteurs² de tous les horizons de la société. Les entreprises et les dirigeants de celles-ci sont parmi les nouveaux venus les plus visibles de cette mouvance (Gendron, 2006).

En partie grâce à l'apport de ces nouveaux acteurs, on a assisté ces dernières années à une véritable transformation dans l'approche de certaines entreprises par rapport à l'environnement. Ainsi, des entreprises de tailles diverses se sont mises à investir temps et ressources en faveur d'enjeux environnementaux qu'elles ignoraient jusqu'à tout récemment (Elkington, 1998; Gendron, 2001). Sous la pression des environnementalistes, mais aussi des actionnaires, des clients, des employés, et dans plusieurs cas, des banquiers (Gendron, 2004), ces « citoyens corporatifs », faisant cavaliers seuls ou unis dans divers regroupements, ont mis en œuvre une réflexion et des actions allant dans le sens d'un rapprochement avec des préoccupations exprimées à divers niveaux de la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). De par leurs gestes et leurs discours, plusieurs grandes entreprises sont venues rejoindre les rangs des défenseurs de l'environnement. La prise pour cible de celles-ci par des environnementalistes n'est pas étrangère à ces changements. Ces écologistes militants ont été instrumentaux dans l'application des pressions qui ont conduit à des changements notables dans le comportement et l'attitude de plusieurs entreprises (Gendron, 2006; Elkington, 1998; Diamond, 2005). Cela a mené à une convergence des actions et des réflexions vers un modèle adapté à la situation environnementale qui prévaut dorénavant (Gendron, 2006a).

Ce modèle s'est concrétisé dans l'affirmation d'une responsabilité des entreprises à l'égard de l'environnement et de la société en général. Conséquence d'un cheminement des idées et des actions remontant à quelques décennies, la responsabilité, et l'imputabilité des entreprises envers autre chose que les seuls actionnaires a été acceptée dans les sphères politique, économique et sociale. La Responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), concept inspirant qui a connu un long cheminement dans le milieu des affaires (Pasquero, 2005) ou dans le milieu académique (Champion et Gendron, 2006), effectue ainsi un retour en force ces dernières années³. Ce concept de RSE est l'expression d'un phénomène qui tend

2 Nous considérons tout au long de notre travail que l'acteur est défini partiellement par sa qualité de « sujet discursif » qui possède le potentiel d'agir de par ses actions et ses paroles (Touraine, 1969)

3 Il est dorénavant accepté que la RSE, qui portait traditionnellement sur les questions sociales des affaires, englobe dorénavant

de plus en plus à s'imposer et qui véhicule la philosophie selon laquelle les entreprises ne peuvent être responsables de leur unique réussite financière et de celle des actionnaires, sans être imputables des effets de leurs activités (Gendron, Turcotte et Lapointe, 2004; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Cette progression vertueuse des principes moraux et environnementaux qui gouvernent les affaires économiques n'est toutefois pas sans zones d'ombres. De fait, l'évolution et la généralisation des pratiques et des discours de la RSE dans des milieux qui semblaient auparavant imperméables soulèvent plusieurs interrogations et de nombreuses critiques de ce que d'aucuns jugent comme une supercherie (Bruno, 2000). Dans plusieurs médias alternatifs, sources premières de ces critiques, des entreprises « repentantes » et apparemment imprégnées des idées de la RSE, telles que Monsanto ou Nike, sont accusées ou soupçonnées de cacher la vraie nature de leurs activités par le recours aux relations publiques⁴. De nombreux ouvrages et articles ont documenté ce phénomène qui touche plusieurs entreprises (Gendron, 2001; Champion, 2004; Bakan, 2004; Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004; Doyle, 2002; Jones, 1996; Klein, 2000; Boele, Fabig et Wheeler, 2001).

Inspiré par ce chamboulement des rapports entre la société, l'environnement et les entreprises, un débat fait rage autour des questions fondamentales qui émergent : a-t-on affaire à des stratégies commerciales ou à une véritable prise de conscience de la part d'entreprises qui existent pour générer des bénéfices commerciaux? Quel est l'impact de tels comportements et sont-ils aussi « profitables » pour l'environnement et pour la société en général? En d'autres mots, peut-on concilier principes et profits? La nouveauté du phénomène de la RSE tel qu'il s'exprime, son caractère paradoxal et les nombreuses questions soulevées, doivent faire l'objet d'analyses qui s'appuient, pour davantage de crédibilité, sur des études de cas (Yin, 2003). Nous proposons dans ce mémoire une analyse approfondie de l'étude d'un cas qui se situe à la croisée de débat, dont nous présentons ci-dessous le contexte.

la responsabilité environnementale (Turcotte et Salmon, 2005). Il est nécessaire de souligner que nous nous intéressons ici tout particulièrement à la dimension environnementale de la RSE.

⁴ Voir, entre autres, le site Web de Corpwatch.org, qui recense les cas d'abus corporatifs, ainsi que Champion, E. (2004). *Les dimensions sociales et environnementales dans le renouvellement de la légitimité institutionnelle de l'entreprise transnationale*, mémoire de maîtrise, Institut des sciences de l'environnement, UQAM, 169 pages.

La pertinence du secteur de l'énergie

Nulle part ailleurs que dans le secteur de l'énergie ces questions se posent-elles de manière aussi pertinente. En effet, dans un contexte où les preuves que l'Homme est responsable de changements climatiques sont désormais irréfutables (GIEC, 2007), n'y a-t-il pas une incohérence flagrante entre le fait d'extraire et de commercialiser des ressources fossiles irremplaçables et polluantes et le fait de prôner la RSE? En d'autres mots : le pétrole et ses dérivés peuvent-ils être les véhicules du respect de l'environnement et de la justice sociale?

On le sait, le pétrole, plus que toute autre source d'énergie, est présent dans nos vies, à un point tel qu'il est difficile de concevoir la vie sans lui (Deffeyes, 2005; Site Web de l'OPEC⁵). À travers le monde, 83 607 000 barils de pétrole sont consommés chaque jour (Energy Information Agency⁶), tant pour produire de l'énergie, pour le transport et la fabrication des objets qui nous entourent. C'est sans compter qu'il s'agit là de la ressource stratégique par excellence depuis la fin de la Première Guerre Mondiale (Yergin, 1991)⁷. Enfin, faut-il rappeler à quel point le pétrole et sa consommation effrénée sont mis en cause dans les changements climatiques (GIEC, 2007, Millenium Assessment, 2005)⁸, sans parler des nombreux autres problèmes environnementaux pour lesquels le pétrole peut être pointé du doigt (marées noires, pollution des villes, contamination des sols, etc)? On ne peut donc qu'être surpris de constater que plusieurs grandes entreprises de ce secteur participent à un « mouvement vert » s'inspirant des principes et des idées du développement durable et de la RSE (WBCSD, site Internet⁹).

Parmi tous les types d'industrie, c'est indubitablement l'industrie du pétrole qui fait face à la plus grande opposition et qui est la cible favorite des activistes environnementaux (Oludoya,

⁵ <http://www.opec.org/home/>

⁶ <http://www.eia.doe.gov/basics/quickoil.html>, consulté le 6 septembre 2008

⁷ De surcroît, on ne découvre plus de réserves de pétroles aussi importantes qu'à d'autres époques. La ressource s'avère donc limitée dans son abondance. Pour ces raisons, le destin de cette ressource sera âprement disputé dans les années à venir. Reste à savoir si le champ de bataille sera environnemental ou militaire, ou les deux (Deffeyes, 2005).

⁸ Le Rapport Stern sur les changements climatiques constate que « les changements climatiques sont le plus grand échec de toute l'histoire de l'économie de marché », Stern Review, cité par Michèle Boisvert, La Presse, 1er novembre 2006).

⁹ <http://www.wbcsd.org>

2001, Bruno, 2000). On comprendra pourquoi, en matière d'environnement, de développement durable et de RSE, la « métamorphose » de quelques-uns des plus grands groupes pétroliers se démarque par son caractère profondément paradoxal.

Royal Dutch/Shell et l'environnement

Les acteurs impliqués dans l'industrie des hydrocarbures sont nombreux. L'un de ces acteurs les plus importants est le groupe Royal Dutch/Shell (Shell). Avec plus de 100 000 employés et des revenus avant déduction de US\$ 356 milliards de dollars en 2007 (Royal Dutch/Shell, Site Web¹⁰), le groupe est la 2e plus grande compagnie pétrolière intégrée au monde¹¹ et il fait partie des six « supermajors » de l'énergie. Nul besoin de spécifier à quel point Shell est un acteur très puissant et très visible de la mondialisation de l'économie.

Depuis plus d'une décennie, le groupe fait face aux critiques des activistes et des environmentalistes pour les torts qu'il cause à l'environnement et à des communautés dans les endroits où il est actif. Ses précédents d'irresponsabilité, sa taille et la nature de ses activités en font une cible de choix, dans un contexte aggravé par l'impact des changements climatiques que la planète subit. Mais ce qui distingue encore plus le cas de Royal Dutch/Shell c'est que, confronté à des reproches sévères sur ses pratiques sociales et environnementales, Shell a réagi en enclenchant le virage vert le plus abrupt de son industrie. Cela lui a attiré la sympathie de plusieurs, bien qu'il soit considéré, pour des raisons que nous verrons plus loin, peu sincère par plusieurs critiques.

C'est en partie pour cela que Shell offre le cas d'étude le plus intéressant de tout ce secteur industriel et peut-être, de toutes les entreprises ayant consommé le passage vers « l'écologisme corporatif ». Sa position dans l'industrie, ses actions et son discours à l'égard du développement durable et de l'environnement ainsi que la disponibilité de certains documents clés font que son étude permet de fournir des éléments d'explication à un

¹⁰ Consulté avant que le groupe n'adopte une structure à capital unique et qu'il réunisse son siège social en un seul lieu (La Haie aux Pays-Bas, en novembre 2004). Le nouveau nom officiel du groupe est Royal Dutch Shell plc. http://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Dutch_Shell, consulté le 27 octobre 2009)

¹¹ On dit d'une compagnie pétrolière qu'elle est intégrée lorsque qu'elle est active dans les activités en amont (upstream : exploration et production), dans le transport et en aval (downstream : vente au détail).

phénomène important, tant au plan théorique qu'aux plans social et environnemental. À cet égard, l'orientation initiale que nous avons donnée à notre recherche s'est articulée autour d'un questionnement : **quels sont les réels objectifs que Shell poursuit avec son discours vert?** Nous verrons que ce questionnement a évolué, suite à notre travail de recherche et à l'élaboration de notre appareillage conceptuel, en une question de recherche divisée en quatre sous-questions (voir p. 110)

Incidentement, l'outil d'étude choisi pour répondre à notre question de recherche est le corpus des « Rapports de développement durable de Shell » (RDD) qui a été produit de 1997 à 2005. Depuis 1997, Shell publie un rapport de développement durable en constante évolution qui illustre sa démarche par rapport à la problématique environnementale et envers la société. Bien médiatisé et connu comme un modèle du genre, ce rapport annuel de développement durable est un instrument de communication fort utile pour la compagnie, mais c'est également une illustration de sa démarche de développement durable et de RSE qui ouvre la voie à la compréhension plus poussée de l'argumentaire environnemental unique développé par les grandes corporations (Livesey, 2001; Zyglidopoulos, 2002).

La présente recherche porte ainsi sur le cas de la compagnie Shell en tant qu'entreprise ayant amorcé une démarche vers le respect de l'environnement et plus généralement, vers le respect des principes du développement durable. Avec cela en tête, nous souhaitons soutenir que dans les interstices entre la responsabilité envers l'environnement et la société et la poursuite d'objectifs économiques privés, s'instaurent des pratiques et des discours d'un genre nouveau qui doivent faire l'objet d'une analyse visant à améliorer la connaissance à leur sujet (Gendron, Turcotte et Lapointe, 2004).

Considérant ces objectifs, il est permis de détailler notre questionnement initial, qui porte sur les objectifs d'une démarche telle que celle de Shell envers la RSE et le développement durable. Ainsi, il nous apparaît que l'étude d'un cas comme celui de Shell permet aussi d'aborder de front les questions suivantes : Quels sont les attributs du discours environnemental et de développement durable d'une entreprise telle que Shell? Enfin, assiste-

t-on à un effort de légitimation d'une certaine définition de l'entreprise et de son rôle dans la société, et par le fait même de pratiques industrielles et commerciales néfastes pour l'environnement et la société en général?

Dans le but de proposer des réponses appuyées sur un cadre d'analyse fort à ces questions, le présent mémoire se divise en trois grandes parties qui regroupent six chapitres. Le chapitre I porte sur les théories et les pratiques de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Dans ce chapitre, nous nous référons à l'abondante littérature portant sur le sujet dans le but de nous donner les outils théoriques nécessaires à l'étude de la relation entre les entreprises, l'environnement et la société. Nous y distinguons le phénomène de la RSE des aspects théoriques et conceptuels qui le caractérise.

Cela nous mène aux chapitres II et III, qui portent sur ce qu'on connaît comme étant la théorie de la légitimité. Dans ces chapitres, nous mettons celles-ci en lien avec la RSE par l'entremise d'une revue en profondeur de la littérature portant sur la légitimité. L'intérêt que nous portons à ce concept de légitimité provient des travaux de Weber sur la légitimité du pouvoir, qui se sont imposés comme la fondation de notre réflexion sur la relation des entreprises avec la responsabilité. Aborder cette relation en termes de recherche de légitimité et de légitimation du pouvoir nous est apparu comme étant l'orientation théorique la plus fructueuse dans une approche prenant pour pivot la RSE.

Ainsi, en remontant aux sources du concept de légitimité, qui est abondamment traité dans la littérature sociologique, nous traçons un portrait détaillé de ce qu'est la légitimité. En suivant le cheminement de ce concept dans la littérature, nous visons à combler certains vides que nous avons pu constater. À notre avis, et pour des raisons que nous explorons dans ces deux chapitres, mais aussi dans le chapitre VI (analyse du corpus), la théorie de la légitimité est un instrument très efficace pour encadrer l'étude de la communication environnementale d'une entreprise qui se retrouve dans la position de Shell. Si des questions spécifiques à la légitimité sont soulevées par cette approche, la capacité explicative d'une théorie de la

légitimité bien construite et bien utilisée nous sera très utile pour fournir des éléments de compréhension au cas de Shell, à la suite de notre analyse.

Au chapitre IV, nous nous arrêtons à la méthodologie de notre recherche. On retrouvera le contexte de la recherche et la démarche précises utilisées pour analyser les données fournies par les rapports de développement durable de Shell.

Au chapitre V, nous menons une étude du cas de Shell en retraçant l'historique de l'entreprise et de sa relation équivoque avec l'environnement. Si l'histoire de Shell est bien connue, certains détails particuliers doivent être retracés qui sont essentiels à l'analyse de ses rapports de développement durable, car l'évolution du contexte y est fort importante. Au chapitre VI nous présentons les résultats traités de notre analyse sous forme de tableaux qui caractérisent le discours de Shell en lien avec certaines thématiques présentes dans ses rapports. L'environnement, le développement durable, le rapport de Shell avec la société et les gouvernements, les initiatives de Shell sont quelques exemples des thèmes analysés en profondeur. Le chapitre VI reprend dans leur ensemble les données étudiées et propose une analyse dans laquelle nous faisons intervenir le cadre théorique et analytique que nous avons développé aux chapitres I, II et III.

PARTIE I

APPROCHES THÉORIQUES ET
MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE I

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISE

1.1 Introduction

Le comportement en société des entreprises privées est l'objet d'un intérêt sans précédent depuis une dizaine d'années. L'avènement de l'« ère de la mondialisation » (Beck, 2003) et la prise de conscience de ses effets ont catalysé un mouvement de dénonciation des impacts des entreprises sur le milieu où elles évoluent (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 : 6). Incidemment, la mondialisation, accompagnée d'un bouleversement dans les communications et d'une financiarisation de l'économie, paraît avoir accéléré l'émergence de problématiques desquelles les entreprises, et le capitalisme en général, sont indissociables (Gendron, Turcotte et Lapointe, 2004; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Morin, 2007; Beck, 2003, Klein, 2000; Hardt et Negri, 2000). Sans contredit, les problématiques environnementales sont au cœur des préoccupations que la mondialisation amène dans son sillage (Beck, 2003, Morin, 2007).

Rappelons que Beck (2001 [1986]), dans son analyse de ce qu'il appelle la « société du risque », notait déjà l'augmentation des dangers liés aux avancées de notre civilisation, notamment au plan environnemental. De nos jours, plusieurs de ces problématiques ont pris de l'ampleur, en particulier celle des changements climatiques liés au réchauffement global de la planète et de son atmosphère (GIEC, 2007; Gore, 2006). Deux « Sommets de la Terre », à

Rio en 1992 et à Johannesburg en 2002, combinés à l'implémentation du périlleux protocole de Kyoto, ont contribué à mettre à l'agenda de la plupart des décideurs les questions environnementales les plus importantes. Ces questions s'insinuent dans tous les secteurs de la société et peu d'institutions échappent aux impacts de celles-ci.

Héraut d'une société qui accuse ceux qui sont considérés comme les vecteurs de ces problèmes, une partie significative du mouvement environnemental dénonce avec vigueur le comportement de certaines entreprises envers la société et l'environnement¹². De multiples « maux » apportés par l'entreprise à la société sont dorénavant identifiés et pointés du doigt (Commenne, 2006). Les environmentalistes jugent responsables les entreprises de ces maux, tout en reconnaissant généralement que l'entreprise produit et distribue ressources, biens et services de la façon la plus efficiente et que cela participe globalement au développement (Margolis et Walsh, 2003). La société civile et ses multiples composantes évaluent et critiquent l'impact des entreprises sur la qualité de vie des humains ou sur la santé de l'environnement (Beck, 2003 : chap. 6). Mobilisée par l'entremise de réseaux internationaux, la « société civile mondiale » adresse maintenant ses doléances directement aux entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Beck, 2003), souvent par l'entremise des nouveaux médias comme l'Internet (Coupland et Brown, 2004).

Les entreprises sont donc de plus en plus interpellées, sinon fortement incitées et à la limite forcées par certains segments de la société qui jugent que le secteur privé doit s'impliquer face aux conséquences néfastes qu'elles ont sur la société et l'environnement. La mise en cause des entreprises dans l'explication de problèmes environnementaux et sociaux a fait dire

12 Parmi des exemples d'accidents qui ont causé des morts (sans parler des dommages à l'environnement), on pense aux campagnes de Greenpeace contre la pêche abusive ou à Bhopal (des milliers de morts dans la nuit du 2 au 3 décembre 1984) et à Dow Chemicals, la compagnie responsable du désastre. On pense à l'explosion de l'usine Icmesa à Seveso en Italie (1976, 193 morts et un environnement gravement contaminé à la dioxine). On pense à l'usine AZF de Toulouse en 2003 (30 décès et de lourds dégâts matériels) ou encore à Abidjan en Côte d'Ivoire en 2006 alors qu'un navire a déchargé des déchets toxiques qui ont été éparpillés sur 7 sites de la ville et ont tué au moins 5 personnes. Ce dernier incident fait surgir la menace de voir les pays en voie de développement servir de poubelle aux déchets toxiques du Nord. Voir Journal Le Monde (avec AFP), 2006. « Démission du gouvernement ivoirien après une pollution mortelle de déchets toxiques », 7 septembre 2006, consulté le 11 septembre 2006 au http://www.lcmonde.fr/web/imprimer_element/0,40-0@2-3212,50-810339,0.html

à Margolis et Walsh (2003) que la « misère aime les compagnies »¹³. Les mêmes auteurs ont écrit, à propos des demandes et critiques auxquelles font face les entreprises :

The sheer magnitude of problems, from malnutrition and HIV to illiteracy and homelessness, inspires a turn toward all available sources of aid, most notably corporations. Especially when those problems are juxtaposed to the wealth-creation capabilities of firms – to the ills that firms may have helped to create – firms become an understandable target of appeals (op. cit. p. 270).

En d'autres mots, les acteurs qui adressent ces demandes soutiennent que c'est le rôle des entreprises de prendre en charge des responsabilités autres que celle de faire des profits. À ce sujet, en 2001 la firme de sondage Vector Research a estimé que 72% des citoyens canadiens croyaient qu'une entreprise doit assumer des responsabilités sociales plutôt que de se limiter à maximiser les bénéfices des actionnaires. Il va sans dire que cet intérêt citoyen pour une responsabilisation des entreprises trouve un écho particulier aux oreilles des « parties prenantes » (Freeman, 1984; Gendron, 2004) de l'entreprise et des entreprises elles-mêmes. De fait, l'idée d'une responsabilisation accrue des entreprises et de leurs dirigeants fait son chemin : Gendron (2006a) note qu'on retrouve maintenant des dizaines d'entreprises et de dirigeants qui se réclament de ce que plusieurs appellent la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises, ou RSE.

Plusieurs auteurs ont tenté d'analyser le succès de ce qui est vu parfois comme un concept explicatif (c'est la RSE !), parfois comme une théorie (existe-t-elle?), parfois comme une philosophie ou un précepte (c'est ce que les entreprises doivent faire), parfois comme un ensemble d'outils (c'est ce qui est à leur disposition). Mais qu'est-ce qui fait ce succès?

Dans le but de répondre à cette question complexe, nous explorons ici la nature de la RSE en adoptant une perspective sociologique d'analyse inspirée de celle de Champion, Gendron et Lapointe (2005). Ceux-ci ont élaboré cette perspective de la RSE en cherchant à « développer une analyse qui ne soit pas confinée à une perspective fonctionnaliste, ni retranchée dans une approche critique qui pourrait se révéler stérile » (p. 4). Au surplus, la perspective sociologique admet un type d'approche qui vise à déplacer la focalisation traditionnelle de la

¹³ Margolis, J. D. et J. P. Walsh, 2003. « Misery loves companies : rethinking social initiatives by business ». *Administrative science quarterly*, vol. 48, p. 268-305.

RSE sur des aspects organisationnels et corporatifs de responsabilité, vers les acteurs que l'on retrouve au sein et autour de l'entreprise. De même, la question de l'influence des transformations macrosociales est abordée en profondeur. Cela dit, il faut faire remarquer que nous plaçons l'accent dans cette partie de notre travail sur le lien entre la RSE, les rapports dits de développement durable (ou de RSE) et la légitimité en tant que concept explicatif des rapports des entreprises avec la société. Nous nous servons du lien entre le concept de légitimité et de RSE pour élaborer l'appareillage théorique qui servira à maximiser notre capacité d'analyse des rapports de développement durable de Shell et à mieux appréhender la problématique de notre cas d'étude.

En cheminant grâce à cette perspective que nous donnent Champion, Gendron et Lapointe (2005), nous tentons de répondre à quelques questions essentielles concernant la RSE : de quoi s'agit-il précisément et où le phénomène prend-il sa source? Et est-ce que tous s'entendent sur la même conception de ce qu'est la RSE? Surtout, comment la met-on en œuvre? Dans ce chapitre, nous nous appliquons à répondre à ces questions. La complexité des enjeux que nous venons d'amener au sujet de la RSE demande une approche sous trois angles. Nous abordons en succession la RSE en tant que phénomène, la RSE en tant que concept théorique et la RSE en tant que théorie appliquée. Vue en tant que phénomène, la RSE peut être considérée comme une tradition millénaire de l'entreprise privée, ou comme une stratégie moderne de commercialisation, comme nous le voyons maintenant.

1.2 La RSE comme phénomène

1.2.1 La responsabilité : une définition

Pour comprendre la RSE et nous préparer à aborder ses divers aspects, il faut savoir ce qu'on entend par responsabilité. Nous ne souhaitons pas ici définir la RSE, mais bien l'idée de responsabilité, car, comme nous le verrons plus loin, nous travaillons à partir d'une compréhension dynamique de la RSE.

Un certain sens de l'idée de responsabilité a la particularité de renvoyer, dans la langue française, à celle de culpabilité, ou à tout le moins à une « chose fâcheuse ». On peut attribuer

cette interprétation francophone de la responsabilité à un article du Code civil français de 1802 qui stipule que « chacun est responsable du dommage qu'il cause » (Joras, 2004). L'idée de faute et de culpabilité est donc présente dans cette conception de la responsabilité. Au Québec, hors du domaine juridique, on utilise couramment le mot au sens de raisonnable, prudent, ce qui représente un usage inspiré de la langue anglaise (Gendron, 2000). On peut traduire ce dernier sens par le fait *d'agir bien*.

Mais, dans le contexte de l'entreprise, que signifie l'adjectif responsable? Il appert que l'entreprise privée, en tant qu'organisation ou personne morale, peut être considérée responsable, au sens de coupable, de bien des problèmes sociaux ou environnementaux. Mais est-elle responsable, au sens de bien agir? Cette question nous renvoie aux sources de la RSE, que nous explorons ci-dessous. Suivant cela, on peut reprendre la formule de Joras s'appliquant aux individus et la transposer aux entreprises : Toute [**entreprise**], [...] partie prenante de l'activité humaine, se trouve impliquée dans un univers de *responsabilité* (civile, pénale, collective, juridique, sociale, sociétale, éthique, [...] environnementale (notre ajout)) (Joras, M. 2004, op. cit.).

En mettant en commun ces diverses interprétations, on s'approche d'une certaine conception de l'idée de responsabilité qui veut qu'on doive, en toute circonstance, agir bien, dans un univers de responsabilité (c.-à-d. qu'on peut être irresponsable au sens criminel, ou irresponsable en regard seulement d'une norme non juridique), au risque de se *trouver coupable de ne pas être responsable*, de ne pas agir **bien** envers *l'autre* (société, communauté, individu, animal ou écosystème, en quelque sorte les parties prenantes de l'entreprise).

1.2.2 Les origines de la RSE

À propos de la RSE vue comme un phénomène dans la société, Bérard (2004) a écrit que « [...] l'histoire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), c'est aussi celle de l'Histoire » (Bérard, 2004). Selon cette auteure, la RSE en tant que phénomène remonte aux origines du développement du commerce et des affaires économiques. Pour leur part,

Margolis et Walsh (2003) reconnaissent que les entreprises ont été et sont les entités idéales pour arriver à des fins de création de richesse, mais soulignent qu'elles « opèrent dans un monde frappé par une gamme de problèmes récalcitrants ». Les premiers auteurs de la RSE ont soutenu que ces problèmes récalcitrants ont interpellé, dans un premier temps, des dirigeants de grandes entreprises concernés par l'impact de leurs entreprises.

1.2.3 Une affaire individuelle

Au début de l'ère économique la plus récente, qui a vu triompher le capitalisme dans une moitié puis dans la plupart des sociétés du monde, la RSE fut l'affaire des individus œuvrant aux plus hauts niveaux des entreprises. Très tôt, des auteurs se sont penchés sur la responsabilité dans les entreprises. Berle et Means (1932), dans la foulée de la brèche ouverte par Clark (1916, 1926), mettent en garde contre le pouvoir grandissant d'une classe de gestionnaires isolée des pressions extérieures, soit les hauts dirigeants des grandes corporations (Berle et Means, 1932). À ce sujet, Jones (1996) explique que ces auteurs sont à la base de l'idée de *managerialism*, qui souhaitait mettre entre les mains d'une certaine classe le pouvoir de gérer les ressources matérielles de la société de manière responsable :

At the institutional level, Berle and Means' hopeful prognosis that professional managers would develop into a class of economic statesmen stewarding society's resources is the close ancestor of the contemporary concept of social responsibility (Jones, 1996 : 24)

Pour sa part, Bowen, en 1953, a publié un livre intitulé *Social responsibility of the businessman* (Bowen, 1953) dont le titre est à tout le moins évocateur. Ces approches axées sur les rôles des gestionnaires envers la société, avec une emphase sur les employés, découlaient d'une certaine perception des entreprises et des gestionnaires. Swaen et Vanhamme (in de la Broise et Lamarche (éds.) (2006)) ont écrit que Bowen considérait que les hommes d'affaires avaient une obligation, de par leur position de décideurs influents dans un contexte capitaliste, à défendre des actions « désirables par rapport aux objectifs et valeurs de la société ». Mentionnons qu'à l'époque des travaux de Bowen, on avait certes une idée de la responsabilité des entreprises envers les questions sociales, mais la conscience que les entreprises pouvaient « mal faire » n'allait pas de soi (Gendron, 2006). Le chemin vers le « nouvel intérêt » pour la responsabilisation des entreprises dont nous avons parlé allait se

tracer seulement plus tard et s'étendrait aux entreprises elles-mêmes plutôt qu'à leurs seuls dirigeants.

Pasquero (2005b) argue que les travaux de Berle et Means ont inspiré deux versions bien différentes de la responsabilité : d'un côté, on a voulu responsabiliser les dirigeants et leurs entreprises par la régulation. De l'autre, on a souhaité donner aux actionnaires le pouvoir nécessaire à la « gouvernance » de ces gestionnaires. Là se trouve, en quelque sorte, la naissance du débat entre le volontarisme et la régulation; deux positions jusqu'à présent irréconciliables, ajoute Pasquero (2005b). Nous verrons que les avancées dans la conceptualisation et la mise en pratique de la RSE ont permis de faire la jonction entre ces deux positions.

De manière à suivre ce cheminement, il faut maintenant s'intéresser aux grandes transformations structurelles de l'économie et de la société qui ont eu lieu pendant les Trentes Glorieuses (selon l'expression de Fourastié). Celles-ci ont préparé le terrain à « la mondialisation » (Beck, 2003) qui marque notre mode de vie, mais aussi au destin de la RSE; on peut dire des transformations structurelles de la mondialisation qu'elles ont bouleversé le rapport de l'entreprise avec la société. L'origine de l'actuelle poussée vers la RSE telle qu'elle se présente aujourd'hui ne s'explique pas sans que ces transformations soient prises en compte. Au surplus, le rapport que les entreprises ont aujourd'hui avec la société, notamment aux plans de la légitimité et de la légitimation, est le résultat direct de ce qui s'est passé pendant la période fordiste, que nous abordons maintenant.

1.2.4 Les grandes transformations structurelles : le compromis fordiste

Dans les décennies qui ont suivi la crise économique internationale du début des années 1930, il est possible d'identifier deux grandes périodes où des modèles efficaces se sont imposés : le fordisme et ce que Boltanski et Chiapello (1999) ont appelé le « troisième esprit du capitalisme ». Il appert que le phénomène de la RSE est lié à ces transformations sociales et économiques qui ont influé sur le rapport entre les activités économiques et l'environnement.

Ce qu'on a appelé le « compromis fordiste » (Lipietz, 1989; Gendron, 2006a) a commencé à se construire au tournant des années 1930, en réponse au modèle industriel et social précédent durant lequel les crises économiques se sont succédé jusqu'à culminer avec le grand crash de 1929. Il en était donc à ses balbutiements pendant la période où écrivaient Berle and Means (1932) et était à son apogée lorsque l'ouvrage de Bowen fut publié (1953).

Le fordisme s'est imposé comme un modèle industrio-social capitaliste basé sur la décomposition des tâches liées à la production des biens de consommation (des processus industriels qu'on a appelés taylorisme). Le modèle fordiste s'est avéré très fructueux parce qu'il mettait en pratique le principe économique qui veut que les salariés puissent effectuer un acte essentiel du cycle de consommation, soit l'achat (Gendron, 2005; Baudrillard, 1968). Plus qu'un simple modèle de production, le modèle fordiste a amené à la société occidentale un nouveau régime d'accumulation, un nouveau mode de régulation et de nouvelles formes d'organisation du travail (Lipietz, 1989, *in* Champion, 2004 et Gendron, 2006a). L'implantation durable de diverses formes de ce modèle, en conjonction avec l'établissement de la structure publique, économique et financière de ce qu'on a appelé l'État-providence ou le keynésianisme, a révolutionné la structure économique et sociale occidentale (*ibid.*).

Soulignons le fait que le modèle fordiste, venu établir un compromis inédit entre la classe des travailleurs (surtout les syndiqués) et la classe des administrateurs-proprétaires, avait grandement contribué à améliorer l'image du capitalisme et à calmer les esprits dans la période historique précédente (Gendron, 2005). Le conflit s'était résorbé dans une entente qui profitait à tous à travers un accès accru au pouvoir de la consommation, entre autres choses (Gendron, 2006a). Le compromis ainsi créé avait stabilisé les relations entre les acteurs de la société, stabilité qui durait encore jusqu'à tout récemment. Celle-ci allait être ébranlée par une grande transformation des structures économiques et sociales mondiales favorisée par l'éclatement des grandes divisions, elle-même conséquence, entre de nombreux autres facteurs, de la chute du Mur de Berlin, symbole du Rideau de fer. Cette grande

transformation, la mondialisation, a été étudiée sous tous les angles (Beck, 2003; Daly, 1999; Chossudovsky, 1998), mais les forces qu'elle a mises en mouvement sont toujours à l'œuvre.

L'un des facteurs de la chute du modèle fordiste est que la croissance économique formidable des Trente Glorieuses, qui, si elle a beaucoup profité à un large segment de la population de l'Occident, a également engendré des problèmes environnementaux d'une envergure jamais atteinte (Hughes, 2002). Ajoutées aux questionnements récurrents concernant le rôle et la domination de la classe des dirigeants, les inégalités, le mauvais traitement des travailleurs, ces problèmes ont certainement contribué à alimenter le développement du concept de RSE (Boltanski et Chiapello, 1999; Beck, 2001 [1986]).

La hausse des salaires, l'avènement de la consommation de masse, la hausse de la productivité et du pouvoir d'achat combinées auront été à la source du développement foudroyant du monde occidental et de certaines autres sociétés jusqu'aux années 1970. Divers évènements, tels que la Crise du pétrole au tournant des années 1970 (Yergin, 1991), ont mené à l'obsolescence de ce modèle. Un tout nouveau modèle, corollaire de nouvelles macroconditions sociopolitiques, s'est imposé et se développe maintenant sans que l'on en connaisse les paramètres qu'il fondera à terme. Le jeu des acteurs de la RSE est intrinsèquement lié à l'évolution de ces paramètres. Dans leur ouvrage majeur de 1999, Boltanski et Chiapello ont nommé ce modèle de remplacement du fordisme « Le nouvel esprit du capitalisme ».

1.2.5 Le nouvel esprit du capitalisme

Boltanski et Chiapello se sont intéressés au passage du modèle fordiste vers un nouveau modèle, soit le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999; De la Broise et Lamarche, (éds.) 2006 : 17). Ces auteurs issus de l'école des conventions montrent dans leur ouvrage que le dépassement du niveau d'accroissement de la productivité par le niveau d'accroissement des salaires, survenu au moment où le modèle fordiste atteignait ses limites en fait de gains pour les propriétaires et les actionnaires, est concomitant à une évolution vers le « troisième esprit du capitalisme », au tournant des années 1970.

L'évolution du fordisme vers un nouvel esprit du capitalisme impliquait l'établissement de nouvelles structures macroéconomiques. Pour Boltanski et Chiapello (citant Aglietta (1998), « le nouveau mode de régulation, qui a remplacé la régulation fordienne associée au second esprit du capitalisme, est fondé sur un accroissement de la productivité des investissements » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 127). Dans un tel contexte de transformation macrosociales, la place des entreprises et de leurs dirigeants change radicalement pour venir renverser le mode de régulation fordiste. Au surplus, divers processus se développent à ce moment pour favoriser cet accroissement. Le modèle d'organisation du travail et le régime d'accumulation sont touchés à plusieurs égards dans ce nouvel esprit, ce qui recrée des déséquilibres que le compromis fordiste avait atténués. Pour Boltanski et Chiapello, cette période coïncide avec une transformation des principes et de la philosophie des cadres d'entreprise, transformation qui réoriente la pensée managériale et la culture économique par le fait même. À nos yeux, Boltanski et Chiapello auraient également pu écrire qu'il s'agit là du prélude à l'avènement des manifestations de la RSE. De fait, nous sommes d'avis que la RSE et ses manifestations sont une expression du nouveau contexte créé par ces transformations (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004; Gendron, 2006a) et nous montrons pourquoi ci-bas.

Ainsi, la transformation du contexte économique mondial est déterminante dans l'émergence de la version moderne du concept de RSE et aux manifestations de responsabilité qui l'accompagnent. À ce sujet, Petrella (1989) a, très tôt, fait une lecture de ce contexte particulier et il a montré, de façon visionnaire, la place et le rôle qu'un nouveau modèle d'entreprise aurait à occuper dans celui-ci. Entre autres choses, l'émergence en force des entreprises aux activités transnationales, détentrices d'un pouvoir accru et de responsabilité obtenues dans le développement du processus de mondialisation des échanges économiques avait été pressentie par Petrella et plus tard expliquée par Beck (2003). C'est au cours de cette évolution de la structure sociale et économique de la plupart des pays occidentaux, en combinaison avec la montée du troisième esprit du capitalisme, que le phénomène de la RSE est devenu un sujet brûlant d'actualité, sans que tous s'entendent sur son sens véritable. La partie la plus récente de cette période est marquée par un bouillonnement d'initiatives liées à

l'émergence du développement durable comme concept et comme philosophie. Nous nous penchons dans les deux prochaines sections sur certaines spécificités de la RSE qui mettent la lumière sur son importance et qui serviront plus tard à éclairer notre analyse.

1.2.6 Spécificités de la RSE I: RSE et développement durable

La période qui coïncide avec la partie la plus récente de ce « troisième esprit du capitalisme » est marquée, aux yeux de plusieurs, par l'émergence du développement durable (Brundtland, 1987, Gendron, 2006), concept à succès et, on peut l'avancer, pivot philosophique populaire de la fin du XXe et du début du XXIe siècle. Pour certains auteurs, la manifestation sous ses diverses formes du développement durable n'est pas étrangère au « succès » et à la résurgence du concept de RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). De fait, le lien entre développement durable et RSE nous apparaît indissociable, en ce sens que le développement durable, à tout le moins l'intégration de sa philosophie et de ses pratiques, peut être assimilé à une manifestation de responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, au sujet de la confusion possible entourant RSE, éthique et développement durable, Salmon a écrit :

À cet égard, le développement durable revêt bien une importance particulière, même s'il est encore difficile de lever les ambiguïtés relatives à son sens par rapport, d'une part à l'idée de service public, et d'autre part, par rapport aux thématiques de l'éthique et de la responsabilité sociale. En effet, ces différentes notions s'entremêlent dans les documents sans que l'on puisse véritablement décider du caractère englobant de l'une à l'égard des autres (Salmon, *in* Turcotte et Salmon (dir.), 2005, p. 71)

Le concept de développement durable a joué un rôle non négligeable dans l'articulation et la convergence des divers mouvements corporatifs favorables à l'environnement. À ce titre, Capron et Quairel-Lanoizelée ont écrit que c'est notamment à titre de « référence idéologique susceptible d'asseoir un corpus de « bonnes pratiques », voire de comportements normés », que le développement durable a joué son rôle principal sur la scène de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Parce qu'elles sont fortement liées, il est tentant d'assimiler à un seul et même concept les questions de RSE et de développement durable; toutefois, les deux concepts sont traités par de nombreux auteurs comme des champs très différents et leurs caractéristiques sont à bien des égards distinctes. En témoignent les derniers développements de la norme ISO 26 000 (Gendron, 2009). Une sous-section d'une version préliminaire des lignes directrices de la norme (section 3.3.5) porte d'ailleurs sur les similarités et les différences entre ces deux concepts. Dans cette section, il est expliqué que le développement durable est la référence, ou dit autrement, ce qu'il est souhaitable de viser pour une organisation qui cherche à être responsable. Ainsi, « an overarching goal of an organization's social responsibility should be to contribute to sustainable development » (ISO 2009, lignes 575-576). Le texte du ISO est sans équivoque toutefois quand vient le temps de faire la distinction entre le développement durable et la durabilité (ou la viabilité) à long terme de l'entreprise; si l'entreprise peut en définitive contribuer au développement durable, il s'agit de deux choses bien différentes qu'il faut éviter de confondre. Pour ces raisons, et parce que le groupe Shell lui-même joue sur cette confusion à certains moments nous opérons dans le texte des distinctions quand cela s'avère essentiel.

Tel que mentionné, le développement durable, comme la RSE, connaît un grand succès d'époque, pour plusieurs raisons. Gendron *et al.* (2005) écrivent que le développement durable « traduit un changement de cap revendiqué par des acteurs, puis par des institutions, qui ont souhaité rompre avec le modèle de développement industriel productiviste (Gendron *et al.*, 2005 : 16) ». La convergence des besoins et des intérêts de ces acteurs et de ces institutions nourrit ainsi le succès du développement durable. Gendron *et al.* (ibid) soutiennent que ce sont les transformations dans la conception du développement et du bien-être de nos sociétés qui favorisent l'adoption de ce concept par de multiples acteurs et institutions (Gendron *et al.*, 2005). Mais tout comme la RSE, le développement durable est un concept flou et difficile à opérationnaliser. Ce flou semble favoriser l'expansion et le succès du concept (Gendron et Revéret (2000). Pourtant, il est possible d'asseoir une définition qui prend en compte certains principes incontournables, qu'on pourrait appeler « l'esprit » du développement durable. Celui-ci veut qu'une priorisation inhérente doive être

faite entre l'environnement, le social et l'économique, mais il est la plupart du temps évacué (Gendron *et al.*, 2005). Ainsi,

le développement durable repose sur un agencement hiérarchisé de ses trois pôles environnemental, économique et social, à travers lequel le développement respecte l'intégrité de l'environnement en préservant les grandes régulations écologiques (climat, biodiversité, eau, etc.), contribue effectivement au mieux-être des personnes et des sociétés, et instrumentalise l'économie à cette fin. Bref, l'intégrité écologique est une condition, l'économie un moyen, et le développement social et individuel une fin du développement durable, alors que l'équité en est à la fois une condition, un moyen et une fin. La mise en œuvre du développement durable suppose par ailleurs un système de gouvernance qui assure la participation de tous aux processus de décision et permet l'expression d'une éthique du futur grâce à laquelle sont prises en compte les générations futures (Gendron *et al.* 2005 : p. 21-22).

Cette définition est beaucoup plus complète que la définition institutionnalisée tirée du rapport Brundtland¹⁴, mais également plus difficilement intégrable dans le langage des affaires. Elle a néanmoins connu un succès certain et on peut considérer qu'elle a fait école dans des travaux académiques au Québec; elle a notamment été retenue par le gouvernement du Québec dans sa *Loi sur le développement durable* (projet de loi 118, 2006, chap. 3). À l'échelle globale, elle n'obtient pas le même succès que la définition institutionnalisée de Brundtland, à laquelle s'agrippent plusieurs acteurs économiques, car elle permet plusieurs interprétations, mais il demeure qu'elle dénote un changement au niveau de la définition du développement durable.

Parce qu'ils sont porteurs d'une possible meilleure cohabitation entre les entreprises et la société, le concept de RSE et les manifestations de responsabilité des entreprises, ainsi que le développement durable, attirent l'attention de tous ceux qui s'intéressent aux relations des entreprises avec les différents acteurs de la société ainsi qu'à leur impact sur celle-ci et l'environnement. Mais cette cohabitation n'est pas l'unique incitatif de l'adoption d'un comportement plus responsable et se réclamant du développement : de fait, plusieurs auteurs affirment que la RSE recèle un potentiel mésestimé de retombées positives.

¹⁴ « Le développement durable est un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

1.2.7 Spécificités de la RSE II : Le potentiel de la RSE pour les entreprises

Stark (1993) a eu tôt fait d'écrire que la RSE et l'éthique seraient devenues la « sagesse conventionnelle » des milieux d'affaires, quelque chose qui va de soi et qui est compatible avec la poursuite des activités d'affaires et peut même conférer certains avantages. À ce propos, Capron et Quairel-Lanoizelée ont écrit plus récemment que la philosophie et les pratiques qui sont associées à la RSE permettent une amélioration des résultats par la diminution des coûts et des risques, ou par le soutien à l'image réputationnelle qu'elle apporte (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Selon ce courant de pensée, les manifestations de la RSE facilitent les relations avec les acteurs de la société, un atout qui peut s'avérer important dans un contexte d'imbrication de l'entreprise dans la société. Elle donne aussi, en encourageant l'innovation par la recherche de solutions, des avantages sur les concurrents (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004.). C'est là l'argumentaire qu'on a appelé le « *Business case for CSR* », qui se trouve sur toutes les lèvres depuis quelques années. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) écrivent qu'on retrouve dans cet argumentaire « l'idée centrale des théories du management stratégique basées sur les ressources et les compétences » (ibid : 124), où l'entreprise acquiert les compétences centrales qui forment le cœur des profitables et inévitables ressources stratégiques. Rappelons que Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) mettent en évidence l'utopie que représente cette position : en effet, s'il est vrai que certaines entreprises y gagnent beaucoup, il n'est pas dit que la société et l'environnement soient nécessairement gagnants. Il faut aussi se demander, devant cet argumentaire qui soutient que la RSE amène des bénéfices aux entreprises qui s'y engagent, pourquoi toutes les entreprises n'en font pas de même (ibid : 122-126). Il demeure que la défense de ce *business case* pour la RSE et sa signification pour les affaires est symbolique du succès rencontré par le concept de RSE. C'est un phénomène aux racines profondes qui se rattache à des transformations macrostructurelles autant qu'à des changements de perceptions individuelles. C'est un concept qui rejoint avec efficacité toute une classe d'acteurs qui ne dédaignent pas de nouveaux outils leur permettant de faire face à un contexte en transformation.

Cela dit, on constate en étudiant le phénomène de la RSE que de nouvelles attentes marquent la relation entre les acteurs sociaux et les entreprises. Incidemment, en tant que concept, la

RSE peut servir à désigner, mais aussi à expliquer ce phénomène s'il est bien utilisé. Comme nous le verrons, la RSE est un concept qui articule plusieurs outils analytiques tout désignés pour aborder les éléments propres à la relation des entreprises avec l'environnement et avec la société en général.

1.3 La RSE comme concept théorique

1.3.1 Le besoin de responsabilité

Dans les sections précédentes, nous avons abordé certains aspects généraux de la RSE et nous avons effectué un retour sur ses origines dans l'Histoire et dans la littérature. Notre travail nous a ensuite mené à la présentation du contexte socio-économique qui a prévalu à deux époques charnières du capitalisme, marquées d'un côté par le keynésianisme et de l'autre, par le libéralisme économique ou troisième esprit du capitalisme. Cette dernière période a coïncidé avec l'émergence du concept de RSE qui a fait son chemin jusqu'à nous, ainsi qu'à la mise en pratique de plusieurs initiatives s'inspirant de la RSE (Pasquero, 2005a). Nous avons également vu que cette dernière période est présentement sujette à une rupture dans laquelle s'insère le développement durable, qui lui-même est une inspiration pour la « bonne pratique » de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), sans compter le potentiel avantageux de la responsabilisation des entreprises défendu par le *business case* de l'environnement. Cela nous amène à étudier les racines théoriques de la RSE à travers les travaux de plusieurs auteurs qui ont retracé celles-ci.

À ce propos, Gendron et Champion avancent que c'est à la fin des années 1960, surtout aux États-Unis, que « le concept de responsabilité sociale a pris véritablement son essor » (Gendron et Champion, 2005 : 19). Il appert que la critique sociale envers le capitalisme, en pratique vaine parce que s'attaquant à un modèle extrêmement efficace et idéologiquement puissant (Jones, 1996; Baudrillard, 1968; Rosenvallon, 1989), s'est nourrie de cas concrets d'abus engendrés par ce même système si efficace. Au tournant des années 1960, ces problèmes devenaient de plus en plus visibles, surtout au niveau environnemental (Carson, 1962; Vaillancourt, 1981). S'élevant contre ces injustices, des auteurs socialement et environnementalement critiques (Rachel Carson, Ralph Nader aux États-Unis) ont incité les

entreprises à la réflexion sur des questions éthiques (Pasquero, 2005a). C'est cette réflexion sur des thématiques bien concrètes (et souvent très problématiques) qui a engendré l'émergence des premières notions qui ont servi à articuler ce qu'était et parfois, ce que devait être la responsabilité des entreprises. La RSE a dès lors imprégné le tissu académique, à partir d'œuvres telles celles de Berle et Means (1932) ou de Bowen (1953), puis, par capillarité, les entreprises elles-mêmes (Pasquero, op. cit). Toutefois, cette expansion ne se ferait pas sans heurts. En effet, plusieurs auteurs ont remis en question les principes fondamentaux de la RSE, ce qui a nourri la base du débat sur la RSE.

1.3.2 De l'existence de la RSE en tant que concept théorique

Tous ne sont pas d'accord pour s'entendre sur le fait qu'une compagnie doive être responsable envers qui que ce soit d'autre que ses propriétaires. Ainsi, Milton Friedman, jusqu'à sa mort en 2006, maintenait que la seule responsabilité d'une entreprise, c'est de faire des profits et d'enrichir les propriétaires, qui à leur tour enrichissent la société (Friedman, 1962). Le même auteur prône, en ligne avec Hayek (Dostaler, 2001), une libéralisation du mode de régulation par les processus économiques et un désengagement de l'État à ce niveau. Cette pensée demeure présente dans les milieux d'affaires (Gendron, 2006), mais semble s'être dissipée à la faveur du rapprochement des objectifs du développement économique avec ceux du développement social et de la défense de l'environnement occasionné par la mise en œuvre de l'idéologie du développement durable. Il n'est donc pas inusité que l'idée même de l'existence de la RSE ait parfois été remise en question.

Le fait que l'option friedmannienne ait été écartée (à tout le moins en façade) pourrait être en partie dû au cheminement théorique et historique des questions entourant la responsabilité des dirigeants des entreprises (Pasquero, 2005a). Comme l'explique Pasquero, les dirigeants d'entreprise sont dorénavant considérés comme des acteurs autonomes qui sont indissociables de leur « part morale ». Juridiquement, les cadres des entreprises sont imputables des actions de leur entreprise et ne peuvent plus invoquer l'innocence et se dissimuler derrière « la fiction juridique de la personne morale » qu'a pendant un temps représenté l'entreprise (ibid.). Le retour à une conception friedmannienne de la poursuite des affaires, dans le contexte actuel,

semble difficilement envisageable. Les travaux de Gendron sur les préoccupations environnementales des dirigeants d'entreprises québécoises semblent vouloir faire concorder ces réflexions (Gendron, 2006).

Friedman n'est pas le seul à avoir critiqué la RSE. Mark T. Jones arrive également à la conclusion que l'entreprise ne peut être ou devenir responsable (Jones, 1996; Jones, 2005). Partant d'une position opposée à celle de Friedman, il fait valoir que la responsabilité sociale et environnementale est impossible dans le contexte socio-économico-historique actuel, en raison de la structure même de l'économie politique héritée du capitalisme (Jones, 1996). Il a mis à jour ses idées dans un article portant sur la dénationalisation de la production, phénomène lié à la mondialisation qui fait ressortir les paradoxes de la RSE (Jones, 2005). Cette perspective est toutefois rarement amenée dans le débat sur la RSE (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Cela n'empêche en rien le fait que la RSE soit devenue un concept à la mode ces dernières années, ce qui semble confirmer l'existence de la RSE sous une forme ou une autre. Nous poursuivons ici notre revue de la littérature sur la nature de la RSE qui nous mènera à la présentation d'une « définition » que nous qualifions de dynamique de la RSE.

1.3.3 Courants principaux de conception de la RSE

Aux fins proposées de « rallier plusieurs points de vue », Pasquero (2005b) envisage la RSE comme « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné (Pasquero, 2005b, p. 112)¹⁵. Cette définition, qui se rapproche des définitions données dans d'autres milieux académiques, se démarque sensiblement de la définition institutionnelle donnée par le *Livre vert* de l'Union européenne, qui avance que :

[CSR is] a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.

L'Institut de la Banque Mondiale propose une autre définition institutionnelle qui, tout en restant du même ordre, va plus loin que celle qu'on retrouve dans le *Livre vert* :

¹⁵ Pasquero, sans la nommer, introduit une certaine idée de la légitimité en lien avec la RSE, thème que nous abordons plus en détail dans les prochains chapitres. Notons qu'elle fut utilisée comme définition de référence lors de l'Atelier intercontinental de Montréal sur la RSE, « Un dialogue intercontinental pour faire avancer la théorie de la RSE », Montréal, UQAM, 2006.

Corporate social responsibility is the commitment of businesses to behave ethically and to contribute to sustainable economic development by working with all relevant stakeholders to improve their lives in ways that are good for business, the sustainable development agenda, and society at large¹⁶.

L'un des concepts utilisés dans les deux définitions présentées ci-haut est important et doit faire l'objet d'un commentaire. Les deux définitions institutionnelles de la RSE nous renvoient à la définition du concept de *partie prenante*. Rappelons la définition de partie prenante établie par Post, Preston et Sachs (2002, p. 19) :

The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers » (cités par Margolis et Walsh, 2003, p. 279).

De la Broise, pour sa part, reprend les idées de Freeman (1999) et Clarkson (1995) dans sa définition des parties prenantes, qui distingue deux catégories :

Les parties prenantes primaires impliquées directement dans le processus économique et liées par un contrat explicite avec la firme (actionnaires, banquiers, salariés, clients, fournisseurs) et les parties prenantes secondaires, ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral (association de riverains, collectivités territoriales, ONG...) (De la Broise et Lamarche, 2006 (Éds) : 87)

Les parties prenantes de l'entreprise ont été théorisées par Freeman, en 1984 (Freeman, 1984). La théorie des parties prenantes représente une avancée considérable dans le domaine de la RSE en ce qu'elle a permis de conceptualiser l'environnement de l'entreprise. Le travail accompli sur la base des travaux de Freeman a marqué la RSE à plus d'un titre, notamment en identifiant *l'autre*, celui envers lequel l'entreprise devait être responsable (Pasquero, 2005). Pour l'entreprise, la partie prenante joue donc le rôle de *l'autre*, à tout le moins dans la compréhension circonscrite qu'elle s'en donne. Cette précision faite, nous pouvons revenir à notre présentation des conceptions théoriques de la RSE.

1.3.4 Le caractère volontaire de la RSE

Tout en évoquant des notions telles que l'éthique, le développement durable, la prise en compte des parties prenantes, la contribution au développement économique soutenable ou des « choses et manières bonnes » pour les affaires, les citations du *Livre vert* de l'Union

¹⁶ http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/CGCSRLP/0,,contentMDK:20760254~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:460861_00.html, consulté le 10 septembre 2006.

européenne et de la Banque Mondiale présentent éloquemment une certaine vision, qu'on nommera volontariste, de la RSE. C'est dans cette question de l'aspect volontaire de la RSE que réside l'un des plus grands enjeux de la RSE, mais ce n'est pas une vision de la RSE qui est partagée par tous, bien que ces organisations le laissent entendre ainsi.

En s'appuyant sur une perspective historique large et sur une longue expérience des questions de RSE, Pasquero (2005b) rend compte de manière plus juste de la réalité derrière ce qu'il appelle le « paradigme complet » de la RSE. Il ne la voit, ni ne la définit comme n'étant que volontaire, c'est-à-dire uniquement laissée à la bonne volonté des entreprises et de leurs dirigeants. Dans les faits, Pasquero démontre que la perspective volontariste n'est pas la seule existante, mais omet, à l'opposé de Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), de dire clairement que cette même perspective ne peut être convenablement envisagée comme seule approche dans le cadre d'activité actuel des entreprises, soient-elles PME ou multinationales.

Il demeure que la conception de la RSE que Pasquero amène, large aux fins d'un portrait complet du concept, renvoie à la difficulté inhérente d'arrêter une conception précise de ce qu'est le phénomène. Il appert que, s'il est acceptable que la responsabilité puisse être liée à l'idée d'agir pour « le juste, le vrai et le bien » (Gendron, 2006b), le fait que plusieurs questions (p. ex. « responsables envers qui? »), demeurent litigieuses freine considérablement l'établissement d'une définition qui regrouperait les différentes positions. Comme le dit bien Pasquero, le concept de RSE est *chargé politiquement* (Pasquero, 2005a) en raison des enjeux sociaux et matériels d'une éventuelle transformation profonde de la société prescrite par une « doctrine » de RSE.

Toutefois, il appert que c'est dans la perspective managériale et organisationnelle de la RSE qu'on a tendance à chercher à arrêter une définition de référence, qui se trouve à être rarement aussi large que celle de Pasquero (2005b). Le fait de vouloir comprendre en définissant ou en développant un cadre d'analyse intégrateur « rigide » de la RSE pose un risque : celui de mettre des œillères au chercheur, alors que la richesse se trouve ailleurs que dans la seule organisation (Champion, Gendron et Lapointe, 2005). Cela nous amène à poser la question

suivante : doit-on nécessairement travailler à partir d'une telle définition de référence? Selon Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), ce n'est pas le cas. D'après ces auteurs, il existe une manière de contourner les obstacles reliés au divers sens de la RSE pour en arriver à une approche qui favorise la compréhension de ce phénomène, que nous présentons maintenant.

1.3.5 Une approche tridimensionnelle

Gendron, Lapointe et Turcotte (2004) ne proposent pas de « bonne définition »¹⁷ de la RSE, mais bien une identification et une décomposition des objets qui sont regroupés dans ce concept. À nos yeux, c'est l'option théorique la plus juste pour présenter et articuler les différentes dimensions de celle-ci. C'est pourquoi nous privilégions ici une approche semblable à celle de ces auteurs, qui permet par ailleurs une approche sociologique des questions liées à la RSE. Par conséquent, pour ces chercheurs et pour nous, la RSE est avant tout un concept descriptif d'une mouvance moderne.

La RSE, c'est par conséquent (1) une nébuleuse de différentes pratiques, (2) de discours souvent contradictoires mais parfois convergents et (3) de questionnements. Les questionnements principaux liés à cette façon de voir la RSE sont les suivants :

- Les entreprises ont-elles à être responsables?
- Les entreprises peuvent-elles être responsables, au sens d'agir bien, ou encore mieux, agir au service de « l'intérêt général » avant d'agir pour leur intérêt propre (Jones, 1996)?
- Comment rend-on les entreprises responsables (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004)?
- Qui les rend responsables? Elles-mêmes, les institutions publiques ou la société et les parties prenantes aux intérêts particuliers qui la composent?

¹⁷ Ce qui aurait, selon eux, « l'immense désavantage d'obscurcir la dynamique sociale observable précisément à travers la pluralité des discours sociaux [...] » (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004, op. cit, p. 5)

C'est à savoir quelles réponses aux questions les institutions et les acteurs qui gravitent autour de ces questions et de celles soulevées plus haut y offriront, que se joue actuellement ce qu'on peut nommer le « grand jeu » de la RSE. La distance qui sépare les positions de divers acteurs (notamment à savoir si la responsabilité doit être volontaire ou « imposée ») et de diverses institutions envers la RSE rend, sous plusieurs aspects, la non-définition tridimensionnelle de Gendron, Lapointe et Turcotte plus juste que d'autres tentatives d'expliquer la RSE en quelques mots.

Évidemment, montrer quels éléments de réponse les institutions et les acteurs amènent aux questions mises en évidence ci-haut nécessite une approche théorique adaptée. En effet, tout dépend parfois de la manière dont on théorise les entités mises en cause et comment l'on problématise la question de la RSE. C'est pourquoi, après avoir présenté les bases historiques et sociales de la RSE, nous proposons un survol des perspectives théoriques liées à l'étude du phénomène de la RSE.

1.4 Courants d'étude de la RSE

Nous avons expliqué plus haut que la recherche sur la responsabilité sociale des entreprises regroupe l'étude des questions liées à l'impact de la présence et de l'activité des entreprises et de ses membres dans la société en général. L'évolution de ce champ d'études a fait qu'à mesure que se formait le phénomène et qu'il se manifestait de diverses manières, la responsabilité des entreprises sous ses diverses formes a été étudiée de plus en plus en détail, jusqu'à ce que des courants d'étude distincts se forment (Gendron, 2000).

Pasquero (2005b: 98) nous dit ceci à propos des perspectives théoriques de la RSE : « Le concept de RSE doit être conçu comme un lien entre l'entreprise et son environnement. La nature de ce lien est loin de faire l'unanimité sur le plan théorique ». Ballet et de Bry (2001) affirment que le fait même « d'admettre la responsabilité sociale de l'entreprise ne va pas de soi ». Jones (1996) croit pour sa part que la RSE n'est viable que si l'on occulte « une compréhension historiquement ancrée de l'économie politique capitaliste », ce qui revient à dire que la RSE ne peut être autre chose qu'un instrument utilisé à des fins strictement

orientées vers le profit. Il se trouve qu'à travers l'Histoire, les différentes phases et les débats qui ont cours dans ce domaine, différentes approches théoriques de la RSE se « concurrencent », et ce, pour diverses raisons, la principale étant qu'elles se sont abreuvées à des sources différentes.

À ce titre, Gendron (2000) propose une lecture de l'évolution des perspectives théoriques de la RSE. Pour Gendron, la RSE s'est développée, surtout entre 1970 et le début des années 1990, d'après trois courants, ou écoles, de pensée : le *Business Ethics*; le *Social Issues Management*; et le *Business and Society*. Cette classification met l'accent sur l'évolution des tangentes caractéristiques de trois écoles qui, dans les faits, interprètent la RSE très différemment. La lecture faite par Gendron de l'univers hétérogène de la RSE a le mérite de bien faire ressortir les positionnements principaux qu'on peut adopter envers elle. La classification de Gendron donne l'occasion, par ailleurs, d'illustrer différentes problématisations de la RSE amenées par des écoles distinctes.

Goodpaster et Matthews (1983) sont considérés comme les fondateurs de l'école du *Business Ethics*. Leur article intitulé « Can a corporation have a conscience? » supporte l'idée que l'entreprise est investie d'un « sens moral » et que, à l'image d'un individu, l'entreprise peut développer sa conscience morale. Ce courant, marqué par cette démarche théorique de Goodpaster et Matthews, travaille donc à étudier le compromis qui réside entre les visions régulationniste et libertarienne, respectivement défendues par Galbraith et Friedman (Pastore, 2005). Il va de soi que de prêter à l'entreprise, un regroupement d'individus mais aussi une institution porteuse de ses propres intérêts, une capacité d'apprentissage du bon jugement, est un thème qui n'est pas accepté par tous. Par ailleurs, la question de la citoyenneté corporative tend à reprendre ces arguments, qui demeurent encore peu convaincants à notre avis. Nous sommes donc ici dans la logique d'une problématisation morale de la RSE.

Pour sa part, le courant *Social Issues Management*, affilié à la gestion stratégique, est décrit par Gendron comme étant capable de « fournir au gestionnaire des outils pour améliorer sa performance, en tenant compte des revendications sociales qui sont propres aux Temps

modernes » (Gendron, 2000 : 323). Les auteurs de ce mouvement essentiellement pragmatique et à la limite utilitariste voient les questions sociales et environnementales, et les porteurs de ces questions, comme des dossiers à gérer en y allouant tant ou tant de ressources et en cherchant à mieux les connaître afin de les prévenir. Freeman (1984), l'un des auteurs en RSE les plus connus en raison de son lien avec la théorie des parties prenantes, est la figure marquante de ce courant. Rappelons que Freeman arguait qu'il était nécessaire pour l'entreprise de chercher à intégrer ces « porteurs d'enjeux » et de trouver la position « win-win », ce qui permettait par la même occasion d'éviter la réglementation qui empiète sur les libertés du manager. On constate aisément la filiation de l'hypothèse de Freeman avec l'argumentaire des affaires pour la RSE (le *business case*), ce qui explique en partie l'affection du milieu des affaires pour cette vision de la RSE. La logique de la problématisation stratégique de la RSE prédomine ici, bien qu'elle se retrouve dans sa forme la plus « brute ».

Le penchant marqué de ce courant vers l'utilitarisme et la gestion au cas par cas de questions chargées de sens, s'il s'avère bien utile pour les entreprises, est fortement critiqué par ceux qui jugent que l'on a affaire à des problèmes beaucoup trop importants pour qu'ils soient pris en charge par des comptables et des consultants en image d'entreprise.

Finalement, la troisième école, celle du *Business and society*, nous semble être la plus importante car recelant le plus de potentiel; ce courant revêt un caractère de cohésion sociale très porteur dans le contexte actuel. Il découle en partie d'un article fondateur de Wood (1991), qui s'est penché en détail sur le concept de « Performance sociale corporative ». L'idée derrière ce courant est que la société est porteuse d'attentes envers les firmes, et que les deux doivent travailler ensemble à chercher une manière de concilier les objectifs et les intérêts de chacun, en établissant, par exemple, une sorte de contrat. La performance sociale corporative est une manière de prendre en compte et de mesurer selon divers barèmes le progrès et l'efficacité des entreprises à prendre en compte ces attentes et à respecter le contrat établi, aussi difficile que cela puisse être. Ce courant tend à se rapprocher d'une problématisation semi-stratégique, marquée par la perspective institutionnelle qui ne doit pas être négligée dans une analyse de la RSE, comme nous le verrons plus loin.

Cela dit, pour Wood, il est possible de diviser l'étude de la responsabilité des entreprises en trois dimensions, soit la motivation, le comportement et les résultats (Wood, 1991). Il appert que la motivation d'une entreprise à être responsable peut provenir de trois niveaux : l'individuel, l'organisationnel et l'institutionnel. À chaque niveau est rattaché un principe : à l'individuel, le principe éthique, à l'organisationnel, la responsabilité et à l'institutionnel, la légitimité. Nous verrons dans les deux prochains chapitres que le niveau institutionnel, avec son principe de légitimité, est celui qui doit être considéré comme le plus porteur.

1.5 Applications de la RSE

À propos de la RSE, nous avons présenté ses manifestations à partir de la manière dont elle s'est définie par rapport à l'évolution de la société. En parallèle, nous avons suivi une démarche démontrant les perspectives des acteurs principaux de la RSE et les enjeux majeurs qui surplombent la question. Nous revenons maintenant sur la question de la nature pratique de la RSE. En d'autres mots, sur ses manifestations dans la réalité.

Notre revue des différentes composantes conceptuelles, historiques et théoriques de la RSE nous a mené à introduire certaines pratiques qui ont émergé du mouvement de RSE, et ce depuis plusieurs années. Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), elles sont des éléments incontournables de la mise en œuvre du discours de la RSE.

Ces pratiques, dont diverses versions ont été développées au fil des années, ont pris toute leur importance ces dernières dix années, soit depuis que l'exigence de transparence des entreprises s'est accrue et que les concepts de la RSE et le développement durable ont pris pied dans la sphère économique. Elles ont pris forme sous l'impulsion de diverses organisations, souvent les entreprises elles-mêmes qui voient d'un bon oeil le fait d'avoir un mot à dire sur les instruments qui visent à les responsabiliser (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Mais plusieurs d'entre elles sont issues d'initiatives de gouvernements ou d'organisations « neutres » de la société civile. N'ayant pas, à ce jour, force de loi au niveau international, celles-ci sont connues sous le vocable de *soft law*, au sens où elles sont parfois

sérieuses et « contraignantes », mais jamais de manière obligatoire (Gendron, 2006a). L'émergence de ce *soft law*, vu en tant qu'éléments de légitimation et de rapprochement entre la réalité et les attentes, coïncide avec l'analyse que nous faisons de la RSE.

Pour sa part, la reddition des comptes a évolué, d'une forme strictement financière à l'inclusion de données environnementales, à une formule de reporting de type triple bottom line (Elkington, 1998, Livesey, 2002). Cette pratique a pris une importance singulière en tant qu'instrument de communication avec les parties prenantes, conjointement avec les rapports annuels et les présentations publiques des dirigeants (Livesey, 2002). Souvent, ces rapports ont un lien équivoque avec les pratiques que nous décrivons, car il en est fait un compte rendu détaillé : le rapport sert en quelque sorte de support visuel public aux mesures et pratiques adoptées par les entreprises. À ce titre, on peut avancer l'idée que si le mouvement de reddition de comptes a eu une telle importance au tournant des années 2000 (Pasquero, 2005b), c'est en grande partie en raison du développement de ces pratiques que nous verrons maintenant, sur lesquelles s'appuient les rapports dans leurs diverses manifestations pour objectiver l'information qu'on y retrouve.

Notons que l'OCDE ainsi que la Commission européenne ont effectué des travaux importants au sujet de ces pratiques. Elles ont la particularité de servir de piliers à l'approche volontariste de la RSE, en ce sens qu'elles sont souvent issues d'initiatives où les entreprises ont eu un – important – mot à dire (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Les entreprises sont, incidemment, réfractaires à l'idée de se voir imposer de telles pratiques, mais se plient à diverses exigences lorsqu'elles sont appuyées par des conséquences plus coûteuses que les pratiques elles-mêmes (ORSE, 2004). On trouvera une liste complète de ces pratiques, telles que présentées par l'OCDE et la Commission européenne, à l'Appendice A. Le tableau, pour chaque type de pratique recensée, offre les sous divisions reconnues de ces pratiques, des exemples, les bénéfices potentiels pour l'entreprise qui adopte la pratique et enfin, les côtés plus litigieux de chacune ainsi que les enjeux qui y sont normalement associés. Toutefois, la liste des pratiques ne peut être considérée comme exhaustive, car de nouvelles pratiques apparaissent fréquemment, sous l'impulsion d'entreprises, de gouvernements ou d'ONG.

1.6 Le(s) discours de la responsabilité sociale

Ces dernières années, le développement du côté « pratique », concret, de la RSE s'est accéléré. On a vu s'établir des tendances fortes, qui mettent à l'avant-plan la propension des entreprises à prendre en charge elles-mêmes, à leurs propres conditions, leurs démarches de responsabilisation. Les pratiques décrites se sont jointes au paradigme de la RSE évoqué par Pasquero (2005b), à titre d'extension à la théorie et aux approches de chaque acteur. L'adoption d'une telle posture axée sur des outils « économiques », par opposition à des outils réglementaires, est appuyée par un discours justificatif qui regroupe le *business case* pour la RSE et d'autres arguments qui sont moins clairement édictés.

Il faut modifier notre perspective lorsqu'on aborde la question des discours de la RSE. Revenons ici sur le caractère tri-dimensionnel de la RSE (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Rappelons que nous avons présenté la RSE comme une nébuleuse de pratiques, de discours et de questionnements. Si les pratiques de la RSE sont abordées de manière concrète par les entreprises qui se réclament de la RSE, ce n'est pas le cas avec le discours de la RSE. En abordant ainsi la RSE, on entre résolument dans le domaine de l'analyse.

Pour Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), il existe avant tout *un* discours de la RSE tel que tenu par les entreprises. Il est à teneur fortement volontariste et il se résume en quelques mots : les entreprises peuvent devenir responsables de leur propre chef. S'ajoute souvent l'idée suivante : il est bon pour l'ensemble de la société de laisser les entreprises devenir responsables par elles-mêmes.

Ainsi, pour Gendron et Champion (2005) :

[L]e discours sur la responsabilité sociale est justement à l'effet que, entre la main invisible du marché, et la main trop visible de l'État, celle du gestionnaire peut contribuer à la régulation et qu'il faut donc lui laisser la marge de manœuvre nécessaire pour œuvrer à l'intérêt général [Goodpaster et Matthews, 1983, p. 74] (p.7).

Cette pensée nous ramène inévitablement à l'ensemble des questions que nous avons posées jusqu'à présent, soit : est-ce les entreprises pourront être un jour responsables (Descolonnes et Saincy, 2004)? Et si elles ne visent pas à être responsables, pourquoi tous ces efforts, tout ce cheminement, toutes ces mesures?

Élaborant sur cette idée, Gendron et Champion (2005) ont ces mots au sujet du discours de la responsabilité sociale, qui porte un bagage plus signifiant qu'une simple promotion de l'entreprise par le discours éthique :

Le discours de la responsabilité sociale est plus qu'une rhétorique pour se présenter comme un ange, ou entretenir de bonnes relations avec les acteurs sociaux. C'est bien plus que du « markéthique », car la responsabilité sociale a de fortes implications politiques [Jones, 1996] (Gendron et Champion, 2005).

De la Broise et Lamarche (2006), en introduction de l'œuvre qu'ils ont dirigée, abondent dans le même sens et rejoignent notre argumentaire général de la RSE :

La question de fond est pourtant celle du contrôle de la RSE. Qui peut attribuer des signes positifs [...] ? Quoi qu'il en soit, on observe un glissement qui tend à effacer le pouvoir supérieur de la loi. Avec les discours sur la responsabilité et l'apparition de pratiques qualifiées de responsables, entreprises et organisations s'insèrent dans un registre politique. Non seulement elles se légitiment mais, de façon générale, elles prétendent ainsi à participer à l'élaboration des modes de contrôle qui les encadrent et à définir leur rôle et devoir dans l'espace public (p. 17).

Cette idée qui émerge par bribes de la recherche en RSE trouve sa source principale dans l'analyse des communications *triple bottom line* des entreprises, qui a crû considérablement en volume depuis 10 ans (Hooghiemstra, 2000). La poursuite nouvelle de la transparence (dans la mesure où cette transparence n'affecte pas la position stratégique) fait que les entreprises nous informent, à travers leurs communications avec la société, de ce qu'elles entendent par responsabilité sociale et environnementale. Cela tient aussi au fait que le rapportage ou bilan social est sans contredit un moyen privilégié d'entrer en contact et de s'engager auprès des parties prenantes (Elkington, 1998), ce qui pose les bases d'une lecture du discours de l'entreprise à ce sujet (Igalens (2003), in de la Broise et Lamarche, 2006).

Comment est véhiculé ce discours? À ce sujet, De la Broise (2006) soutient que « [l]es relations publiques [...] sont en effet identifiées comme les formes primitives de la fonction

communication » (*in* de la Broise et Lamarche (éd.), 2006, p. 40) et que de celles-ci relèvent, en partie du moins, la « communication RSE ». Nous l'avons vu, la forme que prennent les relations publiques de l'entreprise est en métamorphose, relativement aux grandes transformations macrosociétales vécues depuis la dissolution du modèle fordiste.

Le même auteur dresse un bilan fort cohérent du phénomène de la communication RSE, en insistant sur le fait que des forces sont à l'œuvre qui influencent grandement l'élaboration de ces rapports; ainsi, l'arbitrage à faire entre les valeurs de performance et de responsabilité découle d'un compromis qui n'échappe pas aux paradoxes et aux limites que les objectifs de l'organisation imposent. Les impératifs propres à la forme juridique de l'entreprise ont un écho jusque dans les communications qu'elle émet. C'est pourquoi il faut se pencher sur la nature du discours de l'entreprise, qui prend de toutes nouvelles formes aujourd'hui.

L'intérêt que portent les chercheurs à ces communications n'est pas fortuit. Les outils de communication corporatifs sont en général l'unique lien du chercheur avec le discours corporatif. Les portes d'accès aux responsables corporatifs se ferment parfois très rapidement, quand il ne faut pas directement faire affaire avec les services des relations publiques. À l'occasion, il est possible de saisir des bribes de la représentation corporative de la RSE et du développement durable dans les discours publics des dirigeants ou dans certaines publicités, mais les rapports annuels et les rapports de développement durable demeurent des outils privilégiés du chercheur.

Il existe donc bien *un* discours corporatif de la RSE. Mais le discours des entreprises n'est pas l'unique discours de la RSE, comme le démontrent certaines recherches récentes (Champion, Gendron et Lapointe, 2005). Pour ces auteurs, la rupture entre les représentations que se font les entreprises de la RSE et celles d'autres acteurs dans la société est facilement observable. Que ce soient les syndicats, les ONG, les citoyens, les groupes de recherche, chacun propose sa vision de la RSE et incidemment, ce que devrait être le rôle des entreprises dans la définition des enjeux sociaux et environnementaux contemporains. Toutefois, ce discours est éminemment minoritaire et reste confiné à un espace médiatique très restreint. Certains

sursauts ont toutefois été remarqués, qui appellent périodiquement à de nouvelles régulations et à de nouvelles interventions de la part des autorités publiques (Bakan, 2004). Des épisodes catastrophiques tels que la chute de l'empire d'Enron ou de WorldCom et plus récemment la crise économique qui a mené à une importante récession, ont par ailleurs été des occasions incontournables d'intervention de la part des gouvernements dans la régulation des entreprises, mais ces interventions ont en fin de compte davantage transformé la gouvernance des entreprises que leurs actions envers l'environnement.

Ainsi donc, il existe plusieurs types de discours-représentations de la RSE, que nous divisons entre, d'un côté, les discours axés sur le volontarisme et de l'autre, sur l'intervention régulationniste des pouvoirs publics qui sont interpellés par la société civile et divers groupes opposés au volontarisme prôné par la plupart des entreprises. Sous le couvert de différentes représentations, il appert en effet que les discours se polarisent vers ces deux positions très distinctes.

Dans les faits, il n'y a donc pas que le volontarisme qui soit envisageable pour plusieurs acteurs qui gravitent autour de l'entreprise. (Pasquero, 2005b, Gendron et Champion, 2005). Le discours qui s'impose et prend forme dans les pratiques de la RSE n'est que l'expression de la représentation que se font les entreprises de la RSE. Toutefois, il serait maladroit d'oublier que ce discours n'est qu'un discours : il a de profondes incidences sur comment la société perçoit les entreprises et il contient une charge politique trop souvent négligée ou niée. Mais la question demeure : qu'est-ce qui est bon, juste et bien pour l'ensemble de la société? Est-ce qu'il est vrai qu'en poursuivant des buts et des intérêts privés, les entreprises peuvent contribuer au bien commun, comme le veut le discours de la RSE?

Nous partons avec l'idée qu'il ne faut donc pas voir les discours de la responsabilité sociale seulement pour ce qu'ils sont. La recherche empirique et théorique du domaine de la RSE nous apprend qu'il est beaucoup plus intéressant d'explorer, de caractériser et de comparer les différentes représentations que se font les acteurs de ce qu'est, ou devrait être la RSE (ou le développement durable, dans les cas où ils sont équivalents).

Conclusion : Reporting, légitimité et pouvoir

Pour conclure ce chapitre ayant porté sur la RSE et ses manifestations tant concrètes que théoriques, nous souhaitons mettre en évidence le fait que nous avons évoqué à plus d'une occasion la notion de légitimité, mise en lien avec les idées entourant la RSE et ses manifestations. Nous jetons ici les bases des deux prochains chapitres de notre recherche, qui traitent de la légitimité, du pouvoir et des entreprises. Il nous donnera également l'occasion d'aborder certains des questionnements de la RSE présentés plus haut et qui sont partie intégrante de la perspective tri-dimensionnelle de la RSE que nous avons adoptée.

Hooghiemstra, un auteur qui a travaillé sur le groupe Shell (2000), a analysé le mouvement du reporting social corporatif à la lumière de la théorie de la légitimité. Pour lui, la théorie de la légitimité défend l'idée que :

[...] corporate social reporting is aimed at providing information that legitimises company's behaviour by intending to influence stakeholder's and eventually society's perceptions about the company (e.g. O'Donovan, 1997; Neu et al., 1998) in such a way that the company is regarded a « good corporate citizen » and its actions justify its continued existence (Guthrie and Parker, 1989). (p. 57)

Cette idée est également amenée par De la Broise et Lamarche (2006 : 17). Cette intuition amenée par la théorie de la légitimité est juste, mais incomplète. Nous verrons en détail pourquoi dans les deux prochains chapitres, mais il importe ici de dire que la légitimité, et les théories qui l'accompagnent, a un corollaire indissociable, comme l'a pressenti Weber il y a longtemps : le pouvoir. Jeter la lumière sur la RSE dans les termes de la théorie de la légitimité nous permettra d'éclairer ce phénomène complexe.

L'idée qu'il existe un lien fort entre la RSE et la légitimité est également amenée par De la Broise et Lamarche (2006 : 17). Mieux encore, Capron (2001) voit la légitimité comme la « valeur clé de la responsabilité sociale ». Selon lui,

« la légitimité naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles et qui pousse les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures ».

Pour Capron (2001), la légitimité est symbolique, en ce qu'elle n'est pas déterminée par une valeur intrinsèque. Les apparences peuvent tout aussi bien suffire pour assurer la légitimité nécessaire au fonctionnement de l'entreprise dans la société. Elle sert donc de ressource stratégique à l'entreprise face à ses concurrents. L'analyse de Capron rend bien l'une des facettes de la théorie de la légitimité, comme celle de Hooghiemstra, mais elle ne prend pas en compte un élément qui nous semble essentiel.

L'approche de Livesey (2001, 2002a, 2002b) vient résoudre cela. Livesey s'est penchée en détail sur les communications, le discours et l'argumentation de différentes multinationales relativement à l'environnement et au développement durable et elle a conclu que « l'éco-discours corporatif » (corporate eco-discourse) n'avait pas que des impacts sur l'organisation et les perceptions qu'en ont les acteurs sociaux, mais qu'il avait pour conséquence supplémentaire *d'influencer les termes du débat autour de l'environnement et du développement durable dans la société*. En usant, consciemment ou non, de stratégies et de processus discursifs inédits et de son grand pouvoir, la grande entreprise redéfinit les attentes de la société envers ces enjeux, les modelant d'une façon qui sied mieux à ses intérêts particuliers (Livesey, 2002, Livesey et Kearins, 2002). C'est là, par ailleurs, que l'entreprise prend pied dans le champ politique, comme nous l'avons déjà évoqué. À ses yeux, la recherche dans le domaine n'a pas assez fait de cas des efforts proactifs des entreprises visant à donner forme (*to shape*) à la compréhension de ces enjeux par le public. Notre recherche permettra d'explorer plus avant les idées de Livesey.

Si l'on considère l'aperçu de la théorie de la légitimité proposée par Hooghiemstra, les thèses de Livesey et de même par le travail de Suchman (1995) que nous explorons plus loin, la RSE, la reddition de comptes et les communications RSE en général sont fortement marquées par une recherche de légitimité et l'exercice d'un pouvoir incertain mais possible en rapport avec les enjeux de la RSE et plus particulièrement des enjeux environnementaux. L'enjeu majeur qu'est la RSE, dont l'issue détermine la place des citoyens et des gouvernements dans celle-ci, porte en grande partie sur des questions de recherche de la légitimité, mais aussi sur l'exercice d'un pouvoir qui reste à être bien défini et établi. L'institution privée de l'entreprise,

nous le verrons, est porteuse des intérêts d'un groupe restreint d'acteurs sociaux et ceux-ci viennent s'opposer, par définition, aux intérêts d'autres acteurs (Touraine, 1969, Gendron, 2005).

Bref, nous croyons que la légitimité est un ingrédient essentiel de la question des communications corporatives et conséquemment, du reporting social et environnemental (Capron et Quairel-Lanoizelée) et du fait même, dans la relation entre les entreprises (et ses dirigeants), la société et l'environnement. Dans les deux prochains chapitres, nous apportons les preuves de l'importance de la légitimité dans ces relations; nous ferons ainsi la démonstration du pouvoir descriptif et analytique de ce concept aux dimensions multiples, ce qui nous sera d'un grand secours dans l'étude du cas de Shell, de son discours unique sur le développement, le développement durable, la société et l'environnement et de son pouvoir.

CHAPITRE II

AUX FONDEMENTS DE LA LÉGITIMITÉ

« Being unable to make what is just strong, we have made what is strong just » (Pascal, in Merquior)

2.1 Introduction

La suite de la construction de notre cadre conceptuel consiste à nous positionner face au concept de légitimité, que nous avons abordé par l'entremise de la RSE au chapitre précédent. Rappelons que la légitimité et la RSE représentent les deux piliers du cadre que nous établissons et qui vise à analyser le cas d'une entreprise poursuivant une démarche de responsabilisation environnementale et sociale appuyée par une adhésion à des principes de développement durable.

Le choix de la légitimité comme concept central se justifie par la capacité de ce concept à faciliter la théorisation et l'explication des actions et du discours d'une corporation, en matière d'environnement, dans une situation mondiale où certaines problématiques environnementales ont pris une ampleur inégalée. À la lumière de notre étude de la RSE en tant que concept descriptif d'une mouvance moderne qui regroupe un ensemble de pratiques, de discours et de questionnements, nous soutenons ici que la légitimité nous permet le mieux d'expliquer l'attitude des entreprises envers l'environnement naturel, les principes du développement durable et la société en général.

Dans ce chapitre, nous montrerons comment le concept de légitimité a été construit à travers le temps par la science politique et les sciences sociales et comment, d'une conception exclusivement applicable au pouvoir politique, la légitimité en est venue à servir pour décrire et analyser des rapports sociaux extérieurs au politique. Nous entreprenons cette démarche en adoptant une perspective particulière qui consiste à illustrer de quelle manière la légitimité est apparue comme concept explicatif en premier lieu dans le domaine politique et comment, à travers certains grands courants théoriques en sociologie et en philosophie, le concept s'est récemment transporté vers les domaines social, environnemental et économique. Nous souhaitons présenter la mesure des transformations qu'a subies le concept de légitimité, mesures qui ont fait que la légitimité est aujourd'hui communément utilisée pour décrire des phénomènes situés en dehors de la sphère politique.

Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons procédé à une revue de la littérature portant sur la légitimité, telle qu'elle était comprise avant que la légitimité évolue en un outil conceptuel et théorique qui sert dorénavant à faciliter l'explication des rapports entre certaines institutions dans la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Ashford et Gibbs, 1990; Hoffman 1999; Pasquero et Beaulieu, 2003)

Nous débutons par une présentation de la conception wébérienne de la légitimité, qui associe légitimité et autorité. Cela nous permet de bien envisager les différents courants d'interprétations de la légitimité puisque Weber s'est imposé comme l'initiateur d'une conception durable de la légitimité par la force de son argumentation sociologique. Suivant cette présentation des thèses de Weber, nous enchaînons en présentant des auteurs ainsi que des commentateurs qui ont participé à la transposition du concept de légitimité du domaine politique au domaine social au sens large. À la fin de ce chapitre, nous serons préparés à voir en quoi la légitimité est devenue un concept important et utile à l'analyse de notre cas d'étude ainsi que comment elle est pertinente dans l'étude de la légitimité des acteurs économiques. C'est au chapitre suivant que l'on trouve l'argumentation au cœur de notre cadre conceptuel, car nous y abordons la théorie de la légitimité dans son acceptation moderne issue de l'étude des organisations et des entreprises.

2.2 La légitimité chez Max Weber

2.2.1 *Légitimité et philosophie politique*

La consultation des textes de référence nous a révélé que, pour beaucoup d'auteurs, la légitimité demeure indissociable des notions de pouvoir et d'autorité propres à la sphère politique¹⁸¹⁹. Cela vient du fait que traditionnellement, la légitimité fut appliquée à l'analyse des gouvernements et du pouvoir politique, mais cela a changé depuis. Cette conception est due au travail de Max Weber sur la légitimité; l'œuvre du sociologue allemand Max Weber a abordé en détail la légitimité et elle s'avère essentielle pour comprendre le processus de transformation de cette idée, tant dans ses fondements que dans ses évolutions ultérieures.

L'ouvrage le plus connu du fameux sociologue Max Weber, *Économie et société* (1995 [1922]), et l'usage qu'il a fait de la légitimité dans ses analyses sociologiques du pouvoir politique, sont des moments marquants dans l'étude de la légitimité (Weber, 1995, Beetham, 1991). Sa vision de la légitimité prise comme l'un des facteurs de la domination politique des hommes a fait école et elle perdure encore aujourd'hui (Weber, 1995; Beetham, 1991).

Le travail de Weber sur la légitimité est le produit d'une longue tradition philosophique et intellectuelle. Parmi les sources notables sur lesquelles les travaux de Weber se sont bâtis, il faut citer les écrits de l'Italien Machiavel. À l'époque, au début du 16^e siècle, on parlait alors d'une perception plus simpliste de la légitimité : pour Machiavel, la légitimité d'un monarque s'imposait par le contrôle des individus membres de l'appareil étatique, quand cela s'avérait nécessaire. Le but pour le chef du gouvernement était de dominer (Machiavel, 1962)²⁰; la légitimité du chef offrait une garantie contre la rébellion, geste populaire qui avait, pour Machiavel, des conséquences négatives autant pour le peuple que pour les nobles. Pour sa

18 Notamment : Petit Robert, 2003. Article « Légitime », p. 1473

19 Cette interprétation du concept de légitimité est issue d'une longue tradition intellectuelle particulièrement forte en Europe. Voir par exemple l'article « légitimité » de l'Encyclopaedia Universalis, Paris, 2002, vol. 13 : la légitimité y est traitée exclusivement sous l'angle de la légitimité d'un gouvernement à diriger un pays, allant de l'après Révolution française à la légitimité du gouvernement républicain de de Gaulle après la guerre.

20 Ce passage dénote bien la méthode d'acquisition de légitimité promue par Machiavel : « Quiconque, dans une principauté nouvelle, jugera qu'il lui est nécessaire de s'assurer contre ses ennemis, de se faire des amis, de vaincre par force ou par ruse, de se faire aimer et craindre des peuples, suivre et respecter par les soldats, de détruire ceux qui peuvent et doivent lui nuire, de remplacer les anciennes institutions par de nouvelles, d'être à la fois sévère et gracieux, magnanime et libéral, de former une milice nouvelle et dissoudre l'ancienne, de ménager l'amitié des rois et des princes, de telle manière que tous doivent aimer à l'obliger et craindre de lui faire injure [...] » Machiavel (1962). *Le Prince*, Paris, Le monde en 10-18, Union générale d'éditions, p. 29.

part, la théorie de l'État de Hobbes, bâtie sur l'idée que la société ne fonctionne que grâce à la volonté de certains individus de dominer et d'exercer leur pouvoir, doit être considérée parmi les inspirations notables du travail de Weber²¹. Sa conception de la légitimité est liée à cette conception de la société théorisée par Hobbes.

Jean-Jacques Rousseau avait également participé à la construction de l'idée de légitimité qui a inspiré Weber. Rousseau s'était surtout intéressé à l'hypothèse voulant que les peuples consentissent à être dominés par un chef s'ils le jugeaient comme étant légitime (d'où l'idée d'un « contrat social » engageant les deux parties, idée qui revient dans la littérature contemporaine de la légitimité) (Merquior, 1980)²². Cela va à l'encontre de la perspective machiavelo-hobsienne, qui considère l'être humain comme beaucoup moins apte à s'organiser sans « l'assistance » d'un chef ou d'une autorité, mais on dénote tout de même l'influence de cette pensée à la lecture de l'ouvrage de Weber (1995).

Ces perspectives philosophiques quant à la nature de la légitimité suggèrent l'existence d'une dichotomie inhérente dans la légitimité : selon les auteurs et la tradition à laquelle ils se rattachent, les auteurs conçoivent que le dominé puisse être forcé à se soumettre au gouvernant ou qu'il puisse le faire selon sa libre volonté. Nous faisons remarquer cette dimension irréconciliable de la légitimité car on la retrouve à travers tout le champ d'études et que de celle-ci découle un volet de notre cadre conceptuel. Plus particulièrement, cette idée d'un consentement libre ou forcé à la domination d'un pouvoir, où la légitimité ou la croyance en la légitimité de celui-ci joue un rôle majeur, se doit d'être étudiée quand on aborde la question du pouvoir et de la légitimité comme nous le faisons ici.

Bien que fondatrices, ces utilisations anciennes de la notion de légitimité ont évolué radicalement à la fin du 19^e siècle, en regard des événements historiques et des réflexions encourues à travers les développements sociaux, économiques et politiques du début de l'ère

21 Roberts, Andrew, 1997. Social science history for budding theorists (Middlesex University), document Web consulté le 12 décembre 2005, <<http://www.mdx.ac.uk/www/study/sshome.htm>>

22 Voir Deegan et al. (2002) pour un exemple de recherche qui reprend cette idée d'un contrat social, entre l'entreprise et la société, cette fois-ci.

industrielle. S'inscrivant plus particulièrement dans la perspective hobsienne du pouvoir²³ de l'État, selon laquelle les outils qu'il peut utiliser pour exercer un contrôle peuvent être autant les instruments de la force (fusils, canons, drapeaux) que les idées et la religion, Weber a développé tout un appareil conceptuel où la légitimité occupe une place centrale. Par le fait même, il a réinventé l'idée de la légitimité politique des chefs et des institutions gouvernementales. Max Weber est l'un de ceux qui ont défini l'utilisation moderne de l'idée de légitimité.

De fait, grâce à Weber, on en est venu à décrire comment des personnes ou des institutions pouvaient tirer leur pouvoir non seulement de leur puissance ou de leur force, mais également de leur légitimité, dans des structures politiques de nature monarchique, démocratique ou dictatoriale, notamment (Weber, 1995). L'étude des thèses de Weber, en particulier celles présentes dans son ouvrage *Économie et société* (1995), nous donnera le loisir de mieux comprendre ces idées importantes et de poursuivre plus avant dans notre démarche argumentative.

2.2.2 La légitimité dans une sociologie de la domination

Un des principaux apports de Max Weber fut de mettre en évidence l'importance de la légitimité dans les rapports sociaux de domination (Weber, 1995 [1922]; Ruef et Scott, 1998; Freund, 1968). En intégrant la légitimité parmi les composantes du pouvoir politique et de la domination, Weber, à la suite de Hobbes, a développé l'idée que le pouvoir s'exerce autrement que par la seule violence ou par la seule loi. Certains passages de son livre laissent entendre que la légitimité peut déborder des applications traditionnellement politiques pour verser dans des applications sociales, comme nous le verrons.

L'essence de la légitimité webérienne est liée à sa vision des relations entre un État fort et des sujets dominés. De fait, selon un auteur qui l'a longuement étudié, Weber aurait pu définir la politique comme « l'activité qui revendique pour l'autorité installée sur un territoire le droit de la domination, avec possibilité d'user en cas de besoin de la force ou de la violence [...]

²³ Roberts, Andrew, 1997. *op. cit.*

(Freund, 1968, p. 193). Pour le politique, si elle n'est rien d'autre, la légitimité est donc un complément, et à l'occasion, un substitut à cette violence. En ce sens, la légitimité est une composante de ce que Freund a appelé la « sociologie de la domination » de Weber.

La conception weberienne de la légitimité a émergé de son observation de la forme de la structure sociale qui avait cours à l'époque où il vivait. Weber faisait remarquer qu'à travers l'Histoire, plusieurs types de gouvernement s'étaient succédé, qui fondaient leur pouvoir sur l'*influence* dont ils disposaient pour persuader leurs sujets (Fleury, 2000). Pour Weber, cette influence n'était pas un tout monolithique. Elle se composait de divers éléments, soit essentiellement la peur, la force et les intérêts, mais également la légitimité.

Une dimension très importante de cette influence est qu'elle repose beaucoup sur la *croyance en la légitimité* de celui ou ceux qui exercent le pouvoir. Voici ce que Weber entendait dans son utilisation du concept de légitimité vu comme complément à la violence. Pour Weber :

[...] coutume ou intérêts ne peuvent, pas plus que les motifs d'alliance strictement affectuels ou strictement rationnels en valeur, établir les fondements sûrs d'une domination. Un facteur décisif plus large s'y ajoute normalement : la croyance en la légitimité » (Weber, 1995, p. 286).

En somme, on ne consent pas à se laisser dominer ou à « s'associer » à un gouvernant seulement sur la base de ce qu'il nous apporte, mais aussi parce qu'on est convaincu que son pouvoir est légitime.

À ce sujet, Julien Freund (1968) a postulé que Weber croyait que la domination, loin de s'arrêter à soumettre les sujets à une autorité, cherche aussi à « éveiller dans ses membres la foi en sa légitimité ». Pour Freund, le rapport d'autorité entre un chef et les membres d'un groupe passe ainsi d'une « discipline » face à la domination, à une adhésion à la vérité que la domination représente (Freund, 1968 : 200). Encore une fois, le thème du consentement à l'exercice d'un pouvoir, qui permet également d'exposer d'autres aspects propres à la légitimité, tels que l'idée de la légalité, doit être vu comme central à l'étude de la légitimité (Merquior, 1980).

En décomposant ainsi les caractéristiques légitimes du pouvoir politique, Weber se situe intellectuellement à la croisée des interprétations faites de la légitimité par Machiavel, Hobbes et Rousseau, ceci au sens où la légitimité n'est pas vue par lui comme une force imposée (Machiavel et Hobbes) ou un consentement direct (le contrat social de Rousseau), mais bien comme une croyance dans le fait que la domination est légitime (Weber, 1995) ou que l'ordre social « a le prestige d'être considéré liant »²⁴. Naturellement, à travers ces idées se posent les questions de la construction de cette légitimité et de la capacité à fonder la légitimité d'une certaine forme ou classe de domination.

2.2.3 Les idéaux-types de la légitimité et la société

Nous avons vu que la légitimité, selon Weber, est une composante du pouvoir et de la domination dans la société. Pour représenter comment s'exprime la légitimité à différentes époques et sous différents systèmes, Max Weber a construit trois « idéaux-types » de la *domination légitime*. Les idéaux-types bien connus de Max Weber décrivent les différentes formes de légitimité qui sont en jeu dans des rapports de domination²⁵.

Les types de domination légitime définis par Weber sont 1. l'autorité traditionnelle, 2. l'autorité charismatique et 3. l'autorité légale-rationnelle (Weber, 1995; Freund, 1968; Fleury, 2000). L'autorité traditionnelle se rapporte à une domination qui est issue du sacré, de l'historique, des coutumes. Le pouvoir dit de « droit divin », semblable à celui que possédait l'empereur des Incas, est de ce type. L'autorité charismatique est due à ce qui est perçu comme étant le caractère exceptionnel d'un leader. On peut faire appel à la mémoire d'un des grands chefs politiques du Québec, René Lévesque, pour illustrer ce type d'autorité, mais celle du *Führer* Adolf Hitler est encore plus évocatrice quand on parle de Weber. L'autorité légale-rationnelle, de son côté, se réfère à la légitimité et à la validité conférées aux règles

24 Travaillant à partir de cette fondation webérienne, Steffek (2000), s'est permis de la nuancer en réinterprétant l'idée de croyance et en axant l'idée de légitimité d'un ordre social sur la question de la perception. Pour lui, la légitimité se définit ainsi : [l]a légitimité est, au sens de Weber, le phénomène où un ordre social profite du « prestige d'être considéré liant » (Steffek, 2000, p. 5).

25 La construction d'idéaux-types, il faut le rappeler, est un outil méthodologique qui permet d'articuler théoriquement des phénomènes sociaux dans le but de développer la connaissance sociologique (Weber, 1995).

(lois) établies et à ceux qui les établissent. Il appert que chacun de ces types de pouvoir a pris plus de place à un moment ou à un autre dans l'Histoire. Dans l'ère moderne, ou industrielle, c'est le troisième type de légitimation de la domination qui est prédominant.

Ce dernier type de domination basée sur la légitimité d'une autorité légale-rationnelle, central au fonctionnement de la société moderne, a plus que les autres occupé Weber. Cela s'explique par le fait que Weber observe une tendance forte dans l'histoire de plusieurs civilisations : la rationalisation croissante des rapports sociaux (Martucelli, 1999; Steffek, 2000). Originellement orientée *en valeur*, la rationalisation devient orientée *en fins* (Weber, 1995). Cette rationalisation, qui s'infiltré progressivement dans le fonctionnement d'un gouvernement (passage du despotisme à l'État de droit) ou de l'économie (apparition de l'argent et de la Bourse en remplacement de l'économie informelle et du troc), transforme la capacité de domination de l'État sur ses citoyens et favorise la formation d'une économie capitaliste (Weber, 1995). De cette manière, le développement de la civilisation occidentale s'est fait, selon lui, à partir d'un pouvoir « personnel » et arbitraire exercé par une ou quelques personnes vers un pouvoir impersonnel où s'expriment des valeurs de plus en plus universelles (voir aussi Steffek, 2000).

Incidentement, le pouvoir et la domination s'exercent de manière de moins en moins arbitraire au fur et à mesure que progresse la rationalisation et que s'établit la bureaucratie, selon Weber. Il demeure que dans la modernité, qui rejette les valeurs « exceptionnelles » que confèrent la pseudo-divinité ou la tradition, la structure de l'État de droit moderne devient nécessaire à la légitimité d'une domination, la dynamique de la société elle-même appelant à un développement de ce type.

2.2.4 La croyance en la légitimité

« Aboutissement » en quelque sorte de ce processus de rationalisation somme toute dangereux qui menace de se refermer sur l'homme telle une « cage d'acier » (Martucelli,

1999), l'État moderne, qui est articulé autour de la bureaucratie, fonde son pouvoir et sa domination sur une structure complexe de règles qui forment l'État de droit²⁶.

Il est à remarquer, à ce sujet, qu'une rupture s'est faite dans une certaine conception antérieure de la légitimité marquée par le travail de Weber, lorsqu'il fut établi par des exemples historiques qu'un ordre politique pouvait être légal, mais tout de même « moralement » injuste et donc, illégitime (Boudon *et al.* 2003). Il fut ainsi prouvé, notamment dans l'idéologie fasciste de Hitler, que des individus pouvaient croire en la légitimité d'un pouvoir politique parfaitement légal malgré le fait que moralement, ce pouvoir était mauvais. Les thèses de Weber entourant cette dimension de la légitimité permettent d'expliquer ce phénomène, puisque la légitimité repose, comme nous l'avons dit, sur l'idée d'une croyance dans le fait que les règles sont légitimes. À l'aide de cette perspective, on peut théoriser qu'il suffit au gouvernant, les Nazis dans ce cas, de convaincre les gouvernés qu'ils – et leur pouvoir – sont légitimes **pour les rendre légitimes**, ce qui revient à l'idée « d'éveiller » la croyance en la légitimité. Plusieurs auteurs avancent aujourd'hui que les représentants de ce qu'on appelle encore aujourd'hui le Capital (Negri et Hardt, 2000) ou tout simplement, les riches (Kempf, 2007) tendent, par diverses stratégies, à se rendre, eux et leur activités économiques, légitimes.

À ce sujet, Weber a écrit que « [...] toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur « légitimité » » (Weber, 1995, p. 286). Steffek (2000) ajoute la légitimité est :

le phénomène où les gens sont prêts à accepter la domination [et les règles] sur des bases normatives, sans tenir compte sur quelles croyances spécifiques cette acceptation est basée » (Steffek, 2000 : 5, nos crochets).

Ainsi, dans la théorie weberienne de la légitimité on trouve l'idée que c'est la *croyance* en la légitimité d'un ordre de domination qui valide le pouvoir qu'exerce l'État ou le groupe

²⁶ Nous notons que dans l'œuvre de Weber, le fait que l'État et son pouvoir soient jumelés de très près à l'appareil légal rend aisée la conception erronée qui fait se confondre légitimité et légalité lorsqu'on interprète ses écrits tels que *Économie et société* (1995 [1922]).

d'individus qui exerce la domination (Weber, 1995, Laprise, 2005) et que la légitimité repose sur une croyance en la légitimité d'un pouvoir de la part de sujets « éveillés » par ce même pouvoir (Weber, 1995; Fleury, 2000; Steffek, 2000).

Ce qu'il faut retenir de cette discussion qui est centrale à l'idée de consentement à la domination que nous nous faisons, c'est le fait que Weber mettait au premier plan la capacité des dominants, ou d'une classe dominante, à **induire la légitimité** de leur présence dans le pouvoir, notamment le pouvoir politique.

2.2.5 Conclusions sur Weber

Nous pouvons néanmoins résumer la pensée de Weber en quelques points. Premièrement, chez Weber, l'usage premier de la notion de légitimité (et d'illégitimité) évoque une utilisation et une justification, valides ou invalides, du pouvoir et de la domination, avec l'accord des « dominés », par « un état-major d'individus » (Weber, 1995, p. 285). Nous avons suggéré qu'il est possible d'étendre et de réactualiser cette idée de la légitimité à la lumière de la restructuration des rapports de domination et de pouvoir dans la société. La bonne compréhension du rôle joué par ceux qui détiennent l'autorité dans la production de la légitimité est cruciale dans notre cadre théorique.

Deuxièmement, nous retenons donc, aux fins de construction de notre cadre théorique, que certains idéaux-types et certaines thèses de Weber, dont celles portant sur la légitimité et le pouvoir, sont transférables en dehors de la sphère politique. Il faut alors poser l'hypothèse que la domination s'exerce par l'entremise d'autres règles, bureaucratiques ou commerciales/économiques, toutes issues d'une rationalisation fort différente de celle envisagée par Weber à son époque. Nous nous efforçons de développer cette idée dans le chapitre suivant.

Notre troisième remarque provient justement du fait que nous remarquons que pour Weber un pouvoir ou une autorité légitimes ont la capacité de provenir d'autres sources que l'État seul (Weber, 1995, Laprise, 2005). Notre lecture de *Économie et société* (Weber, 1995), entre

autres textes, nous apprend que Weber n'a pas nié l'application de son concept de légitimité à d'autres entités que l'État ou les institutions politiques. Ruef et Scott (1998) soutiennent également cette idée lorsqu'ils écrivent que « dans son propre travail, Weber a appliqué le concept de légitimation des structures de pouvoir, à la fois *corporative* et gouvernementale »²⁷. Considérant cela, il nous apparaît possible de développer plus avant notre argumentation en posant que de nouveaux acteurs, à l'extérieur de la sphère politique, exercent un nouveau type de pouvoir « externe », légitimé différemment du pouvoir politique, mais reposant sur des principes semblables²⁸.

Quatrième et dernier point, cette idée lancée par Weber que la légitimité, composante de la domination, repose sur une croyance en celle-ci, implique plusieurs éléments qui sont pertinents dans la préparation de notre analyse. En cela, c'est peut-être la plus importante pour notre travail.

En somme, il ne fait nul doute qu'à la lecture de Weber, on découvre des outils théoriques qui sont incontournables dans l'étude de notre cas. Weber avait efficacement théorisé que la légitimité pouvait être manipulée et contrôlée, grâce à ce qu'il appelle l'influence d'un dominant, jusqu'à ce que la croyance en cette légitimité s'installe chez les « gouvernés ». Nous devons donc retenir que la légitimation du pouvoir se mêle à des critères objectifs comme la force et la capacité de coercition qui peuvent agir sur le dominé, qui sont les autres composantes de l'idée webérienne d'influence (Fleury, 2000). Avant tout, il faut reconnaître que Weber a, dans sa théorie générale, ouvert plusieurs portes théoriques, dont celle de la légitimité. En insistant sur l'idée qu'une domination cherchait en même temps à être légitime et forte, il nous permet de disposer d'un concept explicatif qui nous permet d'aborder la question du pouvoir en lien avec la légitimité.

²⁷ « in his own work, Weber applied the concept to the legitimation of power structures, both *corporate* and governmental (p. 877, notre emphase).

²⁸ Weber lui-même a donné une place centrale au rapprochement de certains intérêts politique et économique, qui selon lui étaient à la base de la création de la société moderne. À ce sujet, Weber (1995) décrit comme une « alliance mémorable » le moment où l'État primitif, par l'édiction de certaines règles, a tracé la séparation entre la communauté et l'entreprise, puis a favorisé la présence et la participation des riches et de leurs possessions. Aidée par la religion, cette alliance représente un moment fondateur dans le succès du système capitaliste.

2.3 Construire l'idée d'une légitimité sociale

Nous avons bien vu que Max Weber s'est servi du concept de légitimité pour décrire ou expliquer, notamment, des phénomènes de domination, de pouvoir et d'autorité, de prime abord dans le champ politique. À l'aune d'un courant de pensée qui s'affirme de plus en plus dans le domaine des sciences de la gestion et de la sociologie, les nombreux travaux d'auteurs qui adoptent la légitimité comme concept analytique suggèrent dorénavant que les institutions privées et les organisations ont, dans un nouveau contexte post-industriel et post-fordiste (Gendron *et al.*, 2004), eux aussi à s'adapter et à se justifier, à favoriser la croyance en leur légitimité aux yeux de la société, alors que ce n'était pas le cas il y a peu de temps (Meyer et Rowan, 1977; Dimaggio et Powell, 1983; Oliver, 1991; Wood, 1990; Suchman, 1995; Ruef et Scott, 1998, Petrella, 1989). Nous verrons en détail ci-bas comment ces auteurs ont intégré la légitimité à leurs travaux. Toutefois, un questionnement que nous n'avons pas encore abordé de front doit être introduit. Ce questionnement s'oriente autour d'une question essentielle à notre travail : où s'est fait le passage d'un type de légitimité exclusivement politique et légal, à un type de légitimité social (et environnemental) au sens large (Weber, 1995; Beetham, 1991)?

2.3.1 Talcott Parsons et la théorie des systèmes

Le grand sociologue Talcott Parsons (1960), père de la théorie des systèmes d'action, a mis de l'avant la légitimité dans la théorie sociale en y faisant en partie reposer sa conception de ce qui supporte un système social. Ruef et Scott (1998) ont postulé que Talcott Parsons est le théoricien qui a permis aux concepts de légitimité et de légitimation d'être appliqués à d'autres structures que celles des systèmes de pouvoir politique. Selon eux, c'est la perspective culturelle-institutionnelle adoptée par Parsons (1960) qui a fait qu'une autre approche a pu être prise, celle-ci ayant élargi l'angle avec lequel la légitimation était abordée. Mis en face de la notion parsonienne de légitimité, Deephouse et Carter (2005) retiennent que l'un des éléments centraux de la **dimension sociale** de la légitimité est de « rencontrer et d'adhérer aux attentes des normes, valeurs, règles et significations d'un système social »²⁹ (p. 331); est donc *légitime ce qui concorde avec cette structure complexe*.

29 « meeting and adhering to the expectations of a social system's norms, values, rules and meanings »

Merquior (1980) écrit, à propos de la réflexion parsonnienne sur la légitimité qu'avec Parsons,

[o]n s'attarde dorénavant avant tout sur les valeurs sociales et non sur l'expérience du règne. De façon relativement significative, la théorie de la légitimité en tant que symbole des valeurs sociales est apparue en premier lieu (dans les travaux de Karl Deutsch) sous l'influence de l'apothéose de Talcott Parsons du rôle des valeurs dans les « systèmes sociaux » (Merquior, 1980 : 5)³⁰.

Ces travaux de Parsons semblent avoir opéré la jonction entre la légitimité de type wébérien et une légitimité de type social. Plus tard, cette avancée a offert la possibilité d'opérationnaliser le concept de légitimité aux chercheurs du champ de la légitimité qui s'intéressaient aux entreprises plutôt qu'aux gouvernements (Ruef et Scott, 1998; Deephouse et Carter, 2005).

Nous pouvons donc voir que le travail de Parsons revêt une importance singulière dans la légitimité. Son apport s'est révélé plus qu'ailleurs dans le travail de Luhmann (2001)), qui a contribué à diversifier la compréhension de la légitimité, alors que c'est en s'opposant à la conception parsonnienne de la société que chez Habermas (1976) a développé son entendement de la légitimité. Ces auteurs ont développé l'idée de la légitimité des institutions juridiques et politiques plus avant, et par le fait même, ils ont contribué à cette rupture, ce que nous montrerons maintenant.

2.4 La légitimité au-delà du politique

2.4.1 Luhmann, Habermas et la légitimité

L'approche que nous avons privilégiée jusqu'à présent démontre l'attachement d'une partie du champ de l'étude de la légitimité à l'idée de pouvoir et d'autorité (Beetham, 1991, Weber, 1995), attachement qui s'est vu remis en question dans la théorie des systèmes sociaux de Parsons. Deux auteurs allemands ont participé, avec celui-ci, à « l'émancipation » progressive du concept de légitimité au-delà du politique. Il s'agit des sociologues Niklas Luhmann et Jürgen Habermas. Luhmann théorise l'idée de la légitimation par la procédure alors que

³⁰ « The main focus now falls on social values, not the experience of rule. Significantly enough, the theory of legitimacy as a symbol of social values first arose (in the work of Karl Deutsch) under the influence of Talcott Parsons's apotheosis of the role of values in « social systems » (notre traduction)

Habermas explore le développement d'une nouvelle légitimité des institutions démocratiques par la communication et l'intégration des motifs et intérêts des citoyens.

Au fil de ses travaux, Luhmann a développé une théorie des systèmes marquée par certaines idées de Parsons qui ont eu un impact sur la conception luhmannienne de la légitimité (Rabault, 1999). Pour Luhmann, la *procédure* vient supporter le consentement et la contrainte afin de permettre l'institutionnalisation de la légitimité du système politique. L'hypothèse de Luhmann s'appuie sur une critique du travail de Weber sur la légitimité. Pour Luhmann, la légitimité n'est ni pur consentement, ni pure contrainte. Il écrit :

[La légitimité] ne repose précisément pas sur une reconnaissance volontaire, sur une conviction dont l'individu serait personnellement responsable, mais au contraire sur un climat social qui institutionnalise la reconnaissance de décisions contraignantes comme une évidence et qui ne la considère pas comme l'effet d'une décision personnelle, mais comme celui de la validité d'une décision officielle (Luhmann, 2001: 26).

La légitimité devient, dans l'interprétation de Luhmann, un produit de l'adaptation du système au sein duquel elle s'inscrit. Elle ne peut donc être induite sciemment. La particularité d'une telle légitimité est qu'elle est tenue pour acquise par l'individu. En d'autres mots, elle plane au-dessus de lui, et il en vient à accepter des décisions contraignantes comme étant valides car il ne questionne pas la légitimité d'une décision. Ainsi, pour paraphraser ce théoricien des systèmes sociaux, le sous-système politique, plutôt que de contraindre les composantes de la société à accepter sa validité, restructure les attentes des individus et des autres sous-systèmes pour atteindre la légitimité. En fin de compte, la légitimation des décisions se joue au niveau d'un « processus d'apprentissage institutionnalisé » nécessaire à l'intériorisation par les individus des « normes portées par la décision procédurale » (p. 28).

Lorsque Luhmann soumet à l'analyse l'idée d'un « *climat social* institutionnalisateur » (notre emphase), il apparaît qu'il ne considère pas que l'institutionnalisation de la légitimité n'est due qu'au pouvoir politique, mais bien à un ensemble complexe de facteurs issus du système social. En ce sens, il poursuit dans la voie tracée par Parsons qui a permis d'envisager la dimension sociale et privée de la légitimité. Cette conception ne laisse pas d'espace au libre

jeu des acteurs, ceux-ci étant dominés par des structures et des processus plus grands qu'eux et qu'ils ne peuvent donc pas contrôler.

Le sociologue allemand Jürgen Habermas, de son côté, a comme projet d'appuyer l'émancipation du potentiel des acteurs dans la société, qui doivent se positionner dans un contexte de crise de légitimité. À la base de l'exploration de la légitimité et de la légitimation par Habermas se trouve ce qu'il juge être la « crise du capitalisme avancé ». Cette crise a pour symptôme primaire le fait que l'État est activement engagé dans le processus de production et qu'il n'est plus seulement garant d'un certain cadre de régulation démocratique où baignait le capitalisme libéral. Dans le capitalisme avancé, l'État joue un rôle de facilitateur plutôt que de chien de garde. La conséquence de ce nouveau rôle est que l'État doit, comme ce fut le cas avec l'État précapitaliste, « être légitimé »³¹ (Habermas, 1976, p. 36). En faisant cette réflexion, Habermas semblait pressentir certaines situations propres à « l'ère de la mondialisation » décrite par son collègue Beck (2003), qui a largement commenté la crise en d'autres termes.

Pour Habermas, l'État se trouve en difficulté, privé de sa légitimité passée et investi par une puissante et ravageuse rationalité économique étrangère. Cette crise de légitimité de l'État est donc fondamentalement une « crise d'identité » (Habermas, 1976 : 46). L'État se trouve amputé de son pouvoir traditionnel et de son influence au détriment de la démocratie et au bénéfice de cette rationalité économique, ce qui représente un danger aux yeux de Habermas car les intérêts des acteurs économiques sont éloignés de ceux des citoyens ordinaires.

Pour cet auteur, la crise d'identité de l'État dans le capitalisme avancé est en partie due à un déséquilibre démocratique. Selon Habermas, « l'arrangement des institutions démocratiques formelles et des procédures permet aux décisions administratives d'être faites en grande partie indépendamment des motifs spécifiques des citoyens »³² (Habermas, 1976, p. 36). Le

31 « [t]he state apparatus no longer, as in liberal capitalism, merely secures the general conditions of production (in the sense of the prerequisites for the continued existence of the production process), but is now actively engaged in it. It must, therefore – like the pre-capitalist state – be legitimated [...] »

32 « [t]he arrangement of formal democratic institutions and procedures permits administrative decisions to be made largely independently of specific motives of the citizens ».

fait que d'autres institutions, notamment économiques, puissent revendiquer la légitimité traditionnelle de l'État provoque une crise qui doit être adressée par ce que Habermas appelle une « philosophie de la communication ».

Le développement d'une philosophie de la communication axée sur une recherche d'une « situation idéale de discours » (ideal speech situation) vise précisément à ce que les intérêts et motifs des citoyens ne soient plus ignorés (McCarthy, *in* Habermas, 1976). La recherche de légitimité de l'État passe conséquemment par l'intégration renouvelée des intérêts des citoyens dans les décisions politiques. Par cette démarche critique, il propose d'étudier les outils qui peuvent servir à contrer la propension du capitalisme avancé à légitimer des transformations qui menacent l'émancipation de l'Homme. Habermas est un fervent défenseur de la capacité des acteurs individuels à faire usage du système démocratique pour ne pas être ensevelis. Il considère le citoyen apte, dans un contexte approprié, à exercer un contrepoids à la rationalité économique étrangère qui voit à ses propres intérêts.

Habermas nous dit que la *crise de légitimité* est le reflet d'une recherche profonde de sens et de vérité dans une époque ébranlée. Il puise dans sa théorie de la communication pour explorer la question de la légitimité, qui doit servir à des recherches empiriques sur la rationalité, le « socialisme démocratique » et l'éthique de la discussion (Habermas, 1976). Nous devons souligner le fait qu'Habermas refuse d'accepter les suppositions de la théorie luhmannienne des systèmes. Habermas, visiblement, abhorre le fait que cette théorie donne toute la place à

la stabilisation d'un système social « naturel » *par-dessus* la tête de ses citoyens, cela au prix de – qu'il en soit ainsi! – la vieille dignité humaine à l'europpéenne³³ (Habermas, 1976, p. 143, son emphase. Il critique dans ce passage la théorie des systèmes sociaux de Luhmann).

Son travail traduit une grande crainte de voir l'Homme perdre sa chance de s'émanciper de ce que Weber a appelé la « cage d'acier » de la modernité, soit l'emprise de la rationalité et de la technique sur les vies humaines (Martucelli, 1999). Le projet de Habermas revêt donc un

³³ «the stabilization of a nature-like social system *over* the heads of its citizens, that is, at the price of – so be it! – old European human dignity »

caractère profondément philosophique et humaniste tout en gardant un ancrage inégalé dans la pratique. Il propose un projet qui implique profondément le citoyen dans la légitimité de l'État en crise et par le fait même, il extrait la légitimité du système politico-légal dans laquelle elle était confinée en en donnant la responsabilité au citoyen. Nous pourrions nous tourner vers cette méta-conception de la légitimité de l'État et du rôle du citoyen dans la partie analytique notre travail.

2.5 Retour sur la légitimité

Nous avons présenté les travaux d'auteurs qui ont laissé une marque dans la question de la légitimité, qu'elle soit politique, procédurale ou liée à l'intégration de divers intérêts du bien commun des hommes. Les discussions précédentes ont eu l'avantage de donner un aperçu de la diversité des approches en rapport avec la légitimité. Nous avons vu à travers celles-ci que la légitimité véhicule quantité de questions concernant la domination, la croyance en celle-ci, les normes, le consentement et l'autorité. À travers cette réflexion, il ne faut pas négliger l'un des points centraux de notre démarche sur la légitimité. En effet, en nous aidant de plusieurs auteurs, en particulier de Max Weber, nous avons établi que la légitimité peut servir à établir un rapport de domination, ou à tout le moins, à « faciliter » une relation de pouvoir. Suivant ces auteurs, on juge que les dominants ont la capacité de chercher à s'approprier la légitimité, ou à tout le moins de tenter « d'éveiller » la croyance des dominants en la légitimité de leur domination (Weber, 1995, p. 286; Freund, 1968). Ce point est au centre des préoccupations des auteurs que nous verrons à la fin du chapitre suivant.

En parallèle, on a constaté que différents auteurs ont rattaché la légitimité à la sphère politique, mais on a aussi vu que Weber lui-même n'avait pas complètement fermé la porte à la domination légitime d'autres acteurs et que d'autres auteurs avaient emboîté le pas. Somme toute, ce n'est qu'en comprenant ces perspectives de la légitimité qu'on arrive à aborder la légitimité, dans le contexte qui s'est construit depuis, avec les outils théoriques appropriés.

Dans ces interprétations divergentes faites de la légitimité, on dénote qu'on a associé la légitimité au pouvoir politique ou à une autre forme de gestion des affaires de l'État, avec parfois en tête l'idée de mieux comprendre la place de la légitimité à l'extérieur des sphères politico-sociales. Cela est particulièrement probant dans l'œuvre de Weber, qui a laissé des ouvertures intéressantes, quoique minces. Également par rapport à ce sujet, au point 2.3 nous avons exposé le fait que les travaux de Parsons (1960) et d'autres auteurs ont ouvert le champ de la légitimité à des applications extra-politiques.

Ce qu'Habermas a appelé la « crise de légitimité » du capitalisme avancé, étudié aussi dans ses diverses formes par Boltanski et Chiapello (1999), Beck (2003) ou Petrella (1989), c'est une rupture entre les valeurs de la société et celles des entreprises et leurs dirigeants. Nous revenons sur cette rupture dans le prochain chapitre. Ce qu'il importe de faire comprendre ici, c'est que le concept de légitimité, qui a fait ses preuves dans l'analyse des pouvoirs politiques et avec lequel ont expérimenté les auteurs vus précédemment, s'avère transférable à ce domaine d'analyse innovateur et apparaît très approprié quand vient le temps d'analyser ce « décrochage » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) entre les valeurs de deux groupes d'acteurs.

À ce sujet, Beetham (1991) posait cette question : « Le concept de légitimité est-il spécifiquement un concept politique, qui devrait être appliqué de manière pertinente uniquement au pouvoir politique? » et y répondait en avançant qu'il faut éviter de réduire la légitimité aux seuls contextes politiques, ce qu'ont tenté de faire certains auteurs selon lui (i.e. Habermas, 1979). Pour Beetham, la raison en est que les sciences sociales et la philosophie politique sont bien placées pour observer la contribution essentielle de la légitimité dans le maintien de l'ordre social, particulièrement en temps de crise. De fait, pour Beetham, les sciences sociales deviennent particulièrement importantes lorsque la légitimité dans un contexte social est *contestée ou absente*. Ainsi, c'est par défaut que la légitimité est extirpée du domaine du politique. En résumé, à savoir si le concept de légitimité est uniquement politique, nous répondons que non.

Pour aller plus loin encore et en rappelant certaines démonstrations faites en introduction concernant la nouvelle importance des entreprises dans l'ère de la mondialisation, on peut avancer dans une optique de simplification de notre argument que le déplacement de l'exercice du pouvoir du politique vers de nouvelles instances, les acteurs économiques pour être plus précis, a fait que la légitimité s'exerce sous de nouvelles formes qu'il faut tenter de comprendre. En conséquence, il nous apparaît incontournable de « faire le saut » et de faire appel à ce puissant concept dans notre analyse des relations entre les entreprises, la société et l'environnement naturel. Nous concluons ce chapitre par un retour sur les sujets traités ici et par quelques réflexions au sujet de la légitimité apportées par notre travail.

2.6 Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté le concept de légitimité tel qu'il a été interprété par divers auteurs et à des époques différentes, sous l'inspiration principalement des travaux de Max Weber. En mettant l'accent sur les cheminements théoriques du concept, nous avons établi qu'il était possible de comprendre la légitimité comme une idée ne s'appliquant pas exclusivement à des phénomènes politiques. De fait, pour que le passage se fasse entre les conceptions anciennes et nouvelles de la légitimité, il aura fallu redéfinir la manière de considérer la légitimité en analysant son évolution depuis que Weber en a fait un concept incontournable de la sociologie politique. Avant tout, c'est donc la naissance de ce processus de redéfinition approfondi de la légitimité que nous avons tenté de décrire dans ce chapitre.

Nous poursuivrons dans le chapitre suivant notre démarche argumentative de construction d'un cadre théorique en ayant en tête que les impacts des récentes restructurations économique et politique de nos sociétés (induites en grande partie par la mondialisation (Petrella, 1989; Gendron *et al.* 2004; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004)), ont transformé les rôles de divers grands acteurs et provoqué un « décrochage » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) ou ce que nous appellerons un « fossé de légitimité » (Deegan *et al.*, 2002) creusé entre les valeurs de la société civile et celles des entreprises. Ce point est central et la présentation des travaux des auteurs « modernes » de la légitimité nous permettra de mieux encore cerner notre argument.

Enfin, essentiellement, la plus grande difficulté entourant cette démarche concerne « l'opérationnalisation » de la légitimité, sa traduction en termes pratiques et concrets, ce à quoi se sont attelés plusieurs des auteurs que nous abordons au prochain chapitre. Nous verrons que cette démarche a eu pour conséquence qu'on considère assez unanimement que la légitimité peut être induite par les dominants. Nous verrons de même que plusieurs chercheurs proposent des pistes de solutions qui suggèrent que les « nouveaux dominants », les grandes entreprises dans ce cas, peuvent avoir un rôle à jouer dans l'auto-promotion de leur légitimité. À la fin du prochain chapitre, le travail éclairant de Touraine (1966, 1969), à la fois pratique et théorique, nous permettra de boucler notre réflexion à ce sujet et d'aborder notre analyse avec les outils appropriés.

CHAPITRE III

LÉGITIMITÉ ENVIRONNEMENTALE ET RSE

3.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le concept de légitimité et son évolution depuis que Weber en a fait un outil analytique de la sociologie politique, notamment par sa capacité à expliquer certaines facettes d'une relation de domination (Weber, 1995). De même, nous avons établi en quoi la légitimité était une composante essentielle du pouvoir politique, peu importe qu'il soit juste ou légal. Nous avons introduit l'idée que la légitimité est un liant nécessaire au maintien ou au fonctionnement d'autres organes sociaux que les seules institutions politiques, tel que l'a suggéré le travail de Talcott Parsons (1960) sur l'importance des valeurs dans la reproduction de la société, ainsi que ceux de Luhmann et Habermas sur la légitimité hors des sphères politiques. L'une des idées les plus importantes que nous ayons évoquées est l'importance du *consentement* dans une relation de pouvoir basée sur la croyance en la légitimité, ainsi que sa contrepartie, la capacité des dominants à induire celle-ci.

Nous verrons, à travers les auteurs qui suivent, qu'après s'être penchés sur les questions de légitimité mises en rapport avec les pressions institutionnelles et sociales dans la structure et le développement des organisations, les chercheurs intéressés par la légitimité ont dû s'arrêter à l'interaction de ces organisations et plus particulièrement des entreprises avec les normes et les valeurs de la société. C'est avec Suchman (1995) qu'il a été établi qu'un mélange d'adaptation institutionnelle et de stratégie permet aux entreprises de maintenir, gagner ou

réparer leur légitimité aux yeux de la société. Après Suchman, un courant regroupant plusieurs auteurs a étudié les raisons du comportement des organisations et des entreprises en leur donnant des causes institutionnelles et stratégiques.

En étudiant ce dernier courant, nous tenterons de répondre, avec des auteurs tels que Hoffman (1999), O'Donovan (2002) ou Deegan *et al.* (2002) à la question du lien entre le comportement d'une entreprise qui se veut responsable socialement et environnementalement, et la légitimité, tout en abordant les aspects opérationnalisables d'une relation de pouvoir dans laquelle la légitimité joue un rôle pivot. Nous verrons que plusieurs réponses peuvent être offertes à ce type de scénario de plus en plus commun. Enfin, les travaux importants de Touraine (1966, 1969) nous servent à conclure notre démarche argumentative de construction de notre cadre conceptuel.

3.2 De la légitimité organisationnelle au pouvoir de la légitimité

Nous avons montré au chapitre précédent que l'importance de l'idée de légitimité sociale n'est plus questionnée aujourd'hui par la plupart des chercheurs, sauf exception (Beetham, 1991). Le pendant extra-politique de la légitimité a été adopté et appliqué en fonction de plusieurs perspectives qui font ressortir le fait qu'à la suite de ce changement de direction, la légitimité a continué d'évoluer comme concept analytique. Conséquemment, il faut se poser la question à savoir quelles avenues emprunte depuis ce temps la légitimité hors de son cadre d'analyse politique. L'étude de la littérature la plus récente nous sert de base à ce chapitre.

En rétrospective, il appert qu'après s'être progressivement émancipé du domaine exclusif du politique, c'est dans le champ de recherche des sciences de l'organisation que le concept de légitimité s'est imposé, à la fin des années 1970. L'apparition du concept de légitimité dans ce champ d'études est ainsi liée à la théorie institutionnelle des organisations, qui a soutenu à cette époque, entre autres thèmes, que les organisations sont *isomorphes*, au sens où elles copient certains modèles qui leur sont proposés par la société et les autres organisations dans le but d'assurer leur pérennité (DiMaggio et Powell, 1983). Par le fait même, ces

organisations demeurent légitimes en respectant ou en promouvant le comportement et les valeurs que la société attend d'elles.

Dans le but, en premier lieu, d'illustrer ce courant de pensée issu de la théorie institutionnelle des organisations, nous présenterons dans ce chapitre les travaux des pionniers de la *théorie institutionnelle de la légitimité*, Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983). Ensuite, nous rendrons compte des travaux de deux auteurs, Oliver (1991) et Suchman (1995). S'appuyant sur le travail de Oliver (1991), Suchman (1995) a fait tache d'encre en faisant ressortir l'importance des composantes autant institutionnelles que stratégiques de la légitimité des organisations. Ces auteurs ont par ailleurs marqué le courant de la légitimité institutionnelle issu des travaux des pionniers mentionnés ci-dessus, en le plaçant en parallèle et en le comparant avec une autre théorie de la légitimité. Cette théorie de la légitimité, qui partage les mêmes prémisses, mais qui adopte une perspective bien différente, analyse le *caractère stratégique* de la légitimité plutôt que ses aspects institutionnels. Il y est théorisé que la légitimité est un élément, presque une ressource matérielle, qui lie les organisations (plus particulièrement les entreprises) et la société. Le fonctionnement, l'existence même de ces organisations, sont dépendants du fait que la société les considère ou les perçoit comme légitimes, et elle doit donc être gérée en conséquence, selon cette approche.

Sur la base de ces courants axés sur l'étude des caractéristiques institutionnelles et stratégiques des organisations, diverses publications sont venues enrichir l'étude de la légitimité. Nous présenterons donc les tangentes prises par deux sous-écoles du courant théorique de la légitimité depuis les écrits fondateurs de Suchman. Nous verrons qu'aujourd'hui, l'application du concept de la légitimité à l'étude de la relation entre les entreprises, la société et l'environnement est bien avancée, dans la théorie comme dans la pratique.

Cette présentation détaillée nous mènera à la dernière partie de notre travail, où nous étudierons les manques que nous percevons dans cette conception de la légitimité. Nous compléterons cette théorie avec les thèses de Touraine (1966, 1969), qui a soumis l'idée que

dans la société post-industrielle, les organisations de type privé sont forcées de viser des objectifs considérés comme légitimes par la société pour conserver leur « permis d'exister »³⁴. Dans ces ouvrages, Touraine a démontré que l'entreprise est devenue une *institution sociale privée*. Pour Touraine, les acteurs oeuvrant dans ces institutions ont le potentiel discursif d'influencer les objectifs que la société en partie ou dans son ensemble considère comme légitimes. Dans un contexte de mondialisation et de crise environnementale, cette capacité à changer la réalité par le discours prend tout son sens : les orientations globales des grandes institutions sociales sont en effet déterminantes, tant au plan environnemental que social. Nous étudierons ci-bas les implications d'une telle compréhension de la légitimité sur l'étude de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

3.3. Les pionniers : Meyer et Rowan et DiMaggio et Powell

3.3.1 Meyer et Rowan (1977)

L'école des « théories sociologiques néo-institutionnelles de la légitimité », ainsi nommée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), a, pour plusieurs raisons, retenu l'attention des chercheurs de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Pour l'école de la légitimité des organisations, qui regroupe plusieurs chercheurs qui ont marqué le domaine (Meyer et Rowan, 1977; Suchman, 1995) la légitimité est une composante centrale du rapport entre l'organisation et la société. Dans ce contexte théorique, la légitimité équivaut à la conformité avec l'environnement de valeurs et de structures qui entoure l'organisation. Ce qui caractérise cette école, c'est qu'elle voit les institutions comme étant situées au-dessus des organisations; celles-ci exercent un contrôle en proposant par l'exemple certaines valeurs et structures auxquelles les organisations doivent se conformer. Les auteurs de cette école se penchent sur la lecture que font les organisations des transformations institutionnelles autour d'elles, sur l'impact de la société sur la structure de l'organisation et sur les réponses que celles-ci mettent en œuvre pour rester légitimes (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Ruef et Scott, 1998; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

³⁴ Cette expression traduite de l'anglais « licence to operate » s'est imposée récemment dans le champ de la légitimité. Nous expliquons sa signification ci-dessous.

Meyer et Rowan, avec leur article fondateur datant de 1977, sont les pionniers de cette école qui a diffusé l'idée de *l'organisation en recherche de légitimité par rapport aux valeurs de la société* (Ruef et Scott, 1998). Selon Meyer et son collègue, l'organisation recherche la légitimité « en incorporant des structures et des procédures qui s'accordent avec des modèles culturels largement acceptés, regroupant des systèmes de croyance et de savoir communs » (Meyer et Rowan, 1977, p. 878). Pour illustrer cette légitimité, Meyer et Rowan (1977) parlent d'incorporation, par l'organisation, des *mythes* de l'environnement institutionnel³⁵. Ces *mythes incorporés* définissent la structure formelle de l'organisation encore plus que ne le font les *buts* de l'organisation (par exemple, la production de biens), ce qui selon eux représente l'explication traditionnelle de la structure des organisations.

Pour Meyer et Rowan, cette incorporation de mythes présents dans l'environnement institutionnel vise à rendre légitime l'organisation, qui se présente comme une structure formelle profondément ancrée dans des structures sociales hautement institutionnalisées. Ces mythes ont deux propriétés : ils sont la représentation rationalisée de ce qu'une organisation doit être pour remplir son rôle technique et ils sont hautement institutionnalisés et donc hors de la portée des individus. Les auteurs expliquent cette osmose à l'œuvre entre les organisations et leur environnement par le fait que les organisations sont une « réflexion de la réalité socialement construite » (p. 346) et qu'elles sont en partie des institutions elles-mêmes, conditionnées par leur environnement institutionnel³⁶. Ainsi, écrivent ces auteurs :

En bâtissant une structure formelle qui adhère aux prescriptions des mythes présents dans l'environnement institutionnel, une organisation démontre qu'elle agit sur des intentions collectivement valables d'une manière adéquate et appropriée (Dowling et Pfeffer, 1975; Meyer et Rowan, 1975). L'incorporation d'éléments institutionnalisés fournit un bilan (Scott et Lyman, 1968) de ses activités qui protège l'organisation de voir sa conduite être remise en question. L'organisation devient, en un mot, légitime, et elle utilise sa légitimité pour renforcer son support et assurer sa survie (p. 349)³⁷.

35 Meyer et Rowan utilise cette définition de l'institutionnalisation : « L'institutionnalisation implique ces procédés par lesquels les processus, obligations et « actualités » sociales en viennent à prendre un statut se rapprochant de celui d'une règle dans la pensée et l'action sociales » (p. 341)

36 Cette idée a aussi été développée par Touraine (1969). Nous reviendrons sur cette question dans la dernière partie de ce chapitre.

37 By designing a formal structure that adheres to the prescriptions of myths in the institutional environment, an organization demonstrates that it is acting on collectively valued purposes in a proper and adequate manner (Dowling and Pfeffer 1975; Meyer and Rowan 1975). The incorporation of institutionalized elements provides an account (Scott and Lyman 1968) of its

D'emblée, on constate que chez ces auteurs, les questions de domination qu'on associait à la légitimité sont oubliées pour être remplacées par l'idée d'une *adaptation* à la société de la part de l'organisation. La place et l'importance antérieure de l'autorité proprement politique sont laissées de côté, remplacées par un environnement socio-culturel³⁸ qui n'en n'est, apparemment, pas moins contraignant. On notera les accents parsoniens et luhmanniens de cette interprétation de la légitimité.

Les organisations, selon ces auteurs, sont en quelque sorte « soumises » à des mythes auxquels elles doivent s'adapter, mais n'ont que peu d'influence sur la création ou la reformulation de ces mythes. En ce sens, cette perspective de l'organisation « passive » se distingue notamment de l'idée wébérienne d'une légitimité que l'on produit et dans laquelle le dominé en vient à croire. On remarque donc que la rupture s'avère nette et profonde avec l'ancienne interprétation de la légitimité.

Incidentemment, Meyer et Rowan (1977) croient que, pour une organisation, ne pas tenir compte de ces éléments institutionnalisés consiste à prendre un risque intolérable. La légitimité obtenue par l'incorporation de ces « mythes » rationalisés revêt un caractère tellement central que les auteurs y voient une condition à l'obtention de ressources essentielles à la survie de l'organisation³⁹. C'est d'une réflexion de ce type qu'a émergé l'idée d'un « permis d'exister » de l'organisation ou de la société, mais des recherches plus récentes ont fait progresser la réflexion encore plus avant.

3.3.2 DiMaggio et Powell (1983)

DiMaggio et Powell (1983) sont généralement cités en compagnie de Meyer et Rowan (1977) lorsque les questions de légitimité et de théorie institutionnelle sont invoquées par des auteurs. C'est devant le constat de l'évidente homogénéité dans les formes et les pratiques des organisations présentes dans un « champ organisationnel » donné (p. 148) que DiMaggio

activities that protects the organization from having its conduct questioned. The organization becomes, in a word, legitimate, and it uses its legitimacy to strengthen its support and secure its survival.

38 Qui inclut cependant les normes positives issues du droit, mais qui n'entretient plus le même lien avec la légitimation rationnelle-légale wébérienne.

39 Nous verrons plus bas que d'autres auteurs n'ont pas hésité à considérer la légitimité elle-même comme une ressource.

et Powell introduisent l'idée d'un *isomorphisme institutionnel*, reprenant là l'un des thèmes de Meyer et Rowan (1977, p. 354). Ces auteurs vont toutefois plus loin, car ils reconnaissent deux types d'isomorphisme : l'un compétitif et l'autre, institutionnel. Ainsi, pour DiMaggio et Powell (1983) :

[L]es organisations luttent non uniquement pour des ressources et des consommateurs, mais pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour la santé sociale et économique également⁴⁰ (p. 150).

DiMaggio et Powell conçoivent, comme Meyer et Rowan, qu'une organisation puisse chercher à être plus légitime qu'une autre organisation. Ils introduisent ainsi l'idée d'une compétition pour la légitimité, ce qui sous-entend qu'il y a des mesures à prendre pour entrer en compétition. Soulignons toutefois que ces auteurs ne traitent pas spécifiquement d'une lutte qui inclurait des tactiques et des stratégies visant à obtenir de la légitimité aux yeux de certains observateurs, mais plutôt d'une compétition de nature limitée.

Dans leur article, qui contient une typologie des types de changement isomorphique (le fait de se conformer, de devenir égal, en se transformant), DiMaggio et Powell (1983) évoquent trois mécanismes isomorphiques : 1) le coercitif, forcé par les concurrents ou par la culture dominante; 2) le mimétique, où les autres organisations vues comme plus efficaces ou plus légitimes sont copiées et 3) le normatif, qui vient de l'intérieur alors que les membres de l'organisation luttent pour imposer les conditions et les méthodes de leur travail, qui sont elles-mêmes copiées des autres membres de la profession. DiMaggio et Powell, s'ils prennent en compte l'idée d'une compétition dans le champ *organisationnel* autour des questions de légitimité, axent surtout leur réflexion sur les facteurs provenant du niveau *institutionnel*.

La relance faite par ces deux auteurs au travail de Meyer et de ses collaborateurs est évocatrice des axes de réflexions de l'école de la théorie institutionnelle de la légitimité. Selon DiMaggio et Powell (1983), Meyer fait fausse route en ne demandant pas comment les modèles de mythes et de cérémonie émergent et les intérêts de qui ils servent (DiMaggio et

40 [O]rganizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness

Powell, 1983 : 157). Ces questions de l'émergence des modèles et de *l'intérêt qu'ils servent* sont des plus intéressantes, bien que peu creusées, car elles ouvrent la voie à une certaine interprétation des rapports entre les entreprises et la société que nous voulons examiner.

Suivant la revue de ces travaux des pionniers de la théorie institutionnelle des organisations, nous réitérons nos questions entourant le pouvoir de légitimation des organisations et des gouvernements. Ces questions, inspirées de Weber, invoquaient la capacité des dominants à faire accepter leur propre légitimité aux dominés. En effet, les commentateurs et les critiques de cette tendance de l'école institutionnelle ont soutenu que celle-ci ne prend pas suffisamment en compte les *raisons* qui motivent les acteurs organisationnels à mettre en œuvre certaines stratégies de légitimation observées. La réflexion qui veut que les organisations ne fassent que s'adapter à un certain environnement, sans chercher à intervenir, semble pour le moins incomplète. Nous retenons de notre lecture de ces auteurs que les aspects de compétition et d'intervention visant la légitimation de l'organisation ou de ses activités sont présents en filigrane dans la théorie néo-institutionnelle de la légitimité. Ils ont toutefois beaucoup gagné à être développés, ce qui fut fait par un courant parallèle qu'on peut nommer « l'approche stratégique ». Récemment, certains auteurs ont tenté de faire ressortir cet aspect à l'intérieur même de la théorie institutionnelle. Depuis, cette dimension a été largement exploitée, comme nous le verrons.

3.3.3 *L'approche stratégique de la légitimité*

En parallèle du courant institutionnel représenté par Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983), certains auteurs moins connus ont développé des thèses moins inspirées d'une lecture des organisations en termes institutionnels (voir p. ex. Pfeffer, 1975; Pfeffer et Salancik, 1978; Ashford et Gibbs, 1990 *in* Suchman, 1995; Elsbach, 1994). Suchman (1995) nomme celle-ci « l'approche stratégique » de la légitimité, par opposition à « l'approche institutionnelle ». Avant Suchman (1995), il existait une certaine confusion dans les termes et nous notons que, dans différents textes, on citait les auteurs de l'une ou l'autre école sans faire de distinction. Cela gênait selon nous la pleine éclosion de la légitimité comme thème théorique explicatif.

Par ailleurs, il nous apparaît clair qu'entre eux, les auteurs partageaient des hypothèses et des approches en ce qui a trait au caractère institutionnel ou stratégique de la légitimité. De là découle notre idée que la théorie institutionnelle et la théorie stratégique se sont développées de manière complémentaire, et non en vase clos comme pourrait le laisser croire certains écrits, notamment ceux de Suchman. Une fois cette clarification faite, voyons maintenant comment des auteurs marquants de la recherche sur la légitimité ont montré que les deux approches, institutionnelle et stratégique, devraient cohabiter.

3.4 La nouvelle vague : Suchman, ses inspirations et son influence

3.4.1 Oliver (1991)

C'est dans son travail portant sur l'ensemble de motifs à l'action ou à la résistance stratégique des organisations qu'Oliver (1991) propose une première synthèse des courants institutionnels et de la dépendance des ressources. Oliver a ainsi opposé, aux processus institutionnels décrits par les Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), Zucker (1977, 1988) et autres, l'étude du comportement stratégique des organisations dans la gestion de leurs ressources, dont fait incidemment partie la légitimité.

Pour Oliver, la littérature institutionnelle des organisations, décrite abondamment ci-haut, est efficace et explicative. Cependant :

manquant clairement à cette littérature [...] est l'attention explicite aux comportements stratégiques que les organisations utilisent en réponse directe aux processus institutionnels qui les affectent⁴¹ (Oliver, 1991, p 145).

Pour combler ce manque inhérent à la théorie institutionnelle décrite par les auteurs mentionnés plus haut, Oliver tente de faire la jonction de celle-ci avec les tenants de la *théorie de la dépendance des ressources* (que nous considérerons comme se confondant avec l'approche stratégique dont nous avons parlé plus haut), qui envisage beaucoup mieux le recours d'une organisation à une stratégie définie pour arriver à des fins précises.

⁴¹ « [n]otably lacking from this literature, however, is explicit attention to the strategic behaviors that organizations employ in direct response to the institutional processes that affect them ».

Nous avons remarqué que, dans la théorie institutionnelle, se trouvent plusieurs des éléments considérés propres à la théorie de la dépendance des ressources. Comme nous l'avons vu plus haut, par exemple, DiMaggio et Powell (1983) arguent que la légitimité est essentielle à la survie d'une organisation (voir aussi Oliver, 1991: 147) et d'autres auteurs ont soutenu que la légitimité devait être considérée comme une ressource en soi.

On remarquera cependant que pour Oliver, la légitimité ne représente qu'un des éléments parmi un ensemble de motifs à l'action ou à la résistance stratégique des organisations. Plutôt qu'une vision nouvelle de la légitimité, c'est donc le fait d'amener la théorie institutionnelle des organisations à développer clairement son approche envers les dimensions stratégiques qui apparaît nouveau dans le travail de Oliver. Cela nous rapproche aussi de notre analyse du rôle des organisations dans la production de la légitimité dans la société (à travers, peut-être, la manipulation des croyances), ce sur quoi Oliver porte son attention.

À ce sujet, Oliver (1991) reconnaît que tant dans la théorie institutionnelle que dans la théorie de la dépendance des ressources, l'organisation est perçue comme recherchant la stabilité, la prévisibilité et la légitimité. Aussi, elles considèrent toutes deux que les organisations sont « interest driven », soit que les intérêts de l'organisation sont le moteur de son action. D'un côté (institutionnaliste), on voit que les intérêts sont « définis institutionnellement », alors que de l'autre (dépendance des ressources), les intérêts sont « politiques et calculateurs ». Ce qui diffère aussi, c'est qu'en général ceux qui soutiennent la théorie de la dépendance des ressources voient l'organisation comme étant active (le concept de *active agency* est utilisé par Oliver), cherchant à contrôler son environnement plutôt que de se laisser dicter la voie. L'une des limites de la démarche d'Oliver est qu'elle ne repousse pas le voile de l'organisation dans le but de mieux comprendre les acteurs derrière celle-ci, ce qui est l'un des aspects mis en évidence par Touraine, comme nous le verrons.

Oliver écrit également que « les organisations ne se conforment pas invariablement aux règles, mythes, ou attentes de leur environnement institutionnel » (Oliver, 1991: 175). En

effet, elles préfèrent parfois s'engager elles-mêmes dans la transformation de leur environnement institutionnel. C'est là une découverte de Oliver qui est venue enrichir la théorie institutionnelle et ces propositions ont eu un fort impact sur cette approche. C'est de cette manière seulement que la théorie institutionnelle arrive à envisager le côté plus stratégique de l'organisation, qu'elle a normalement tendance à occulter. La légitimité s'insère ainsi dans un ensemble d'éléments poursuivis par l'organisation, notamment en tant que composante d'une sorte de calcul fait par l'organisation en prévision d'une action. Si la place de la légitimité y est minimisée, la signification des travaux de Oliver est grande et c'est en partie pourquoi Suchman reprend ceux-ci pour y tirer des pans essentiels de la synthèse qui l'a mené à considérer que la gestion de la légitimité est au centre des préoccupations des organisations.

3.4.2 Suchman et la légitimité organisationnelle

Le désormais célèbre article de Suchman (1995) visait à intégrer les courants divergents d'interprétation de l'idée de « légitimité organisationnelle » sous la forme d'une synthèse. Les recherches de Suchman lui ont permis de découvrir que le concept de légitimité était utilisé à tort et à travers dans les sciences de l'organisation et les sciences sociales, autant lorsqu'on se réclamait d'une approche purement stratégique que d'une approche purement institutionnelle. Dans un contexte où se dissipaient le sens et le potentiel d'utilisation de la légitimité dans l'étude des organisations, l'exercice d'intégration s'imposait pour l'auteur (Suchman, 1995).

Suchman, de par son travail méthodique et intégrateur, a « donné corps » au champ de l'étude de la légitimité des organisations et par conséquent, des entreprises. Il est cité, à quelques exceptions près, par une forte proportion d'auteurs qui ont traité directement du sujet dans les dix dernières années⁴². La description précise qu'il a faite des utilisations contemporaines du concept de légitimité appliqué aux organisations a structuré les fondations de toute une école d'analyse de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise qui nous inspire ici.

⁴² Voir bibliographie. Il faut noter l'exception que représente le texte de Deegan *et al.* (2002) ainsi que Hoffman (1999). Apparemment, ce sont les auteurs qui se trouvent aux deux extrêmes (ressource management et institutionnalisme) qui rient ou ne connaissent pas le travail de Suchman..

Le travail de Suchman n'a pas connu ce succès sans raison. Regroupant les travaux les plus importants du champ de la légitimité organisationnelle parus sur près de trente ans, sa synthèse a permis de caractériser l'angle d'approche et la typologie propres aux tenants de deux approches aux tangentes différentes envers la légitimité, soit l'approche stratégique et l'approche institutionnelle. En étendant en quelque sorte le travail de Oliver (1991) et en pointant la légitimité comme l'élément central qui lie les deux approches, Suchman a beaucoup fait progresser la théorie néo-institutionnelle de la légitimité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Une présentation très détaillée du travail de Suchman est donc de mise pour bien mettre en exergue les tangentes prises par la théorie de la légitimité.

3.4.3 Une définition marquante de la légitimité des organisations

La première étape du travail de Suchman entourant la légitimité organisationnelle fut de proposer une définition de la légitimité qui s'est avérée marquante. Voici la définition qu'il propose dans cet article :

La légitimité est la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, pertinentes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions⁴³ (Suchman, 1995 : 574).

Suchman a en quelque sorte complexifié et nuancé la description que donne Weber de la légitimité, tout en y intégrant les travaux de l'école institutionnelle des organisations. Rappelons cependant que pour Weber, la légitimité est un élément important des rapports de domination, alors que la légitimité telle que comprise par Suchman s'avère être un concept qui ne reconnaît pas les rapports de force qui peuvent exister dans la société, via les organisations. Ce trait ne l'empêche pas d'être essentiel à notre démarche de construction de notre cadre d'analyse.

Il faut reconnaître que Suchman a eu le mérite de rejoindre différentes conceptions en une seule définition efficace et souvent reprise depuis. La force première de cette définition réside

43 « Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions ».

par ailleurs dans le fait qu'elle expose le caractère essentiel de la légitimité, sur laquelle repose l'image que se fait la société d'une organisation ou, comme le théorisent d'autres auteurs, d'une corporation.

Fait à noter, elle se démarque aussi des définitions précédentes en ce qu'elle inclut deux aspects de la légitimité : l'évaluatif et le cognitif. Ces éléments sont repris des travaux des auteurs dominants des courants stratégique et institutionnel, dont nous avons déjà parlé. Ces aspects se rapportent au fait que d'un côté, on croyait que l'organisation devait être « bien jugée » par la société (évaluatif-approche stratégique) pour s'avérer légitime et chez d'autres auteurs, on considérait que l'organisation se devait d'être « compréhensible » pour arriver au même résultat (cognitif-approche institutionnelle).

Dans cette perspective intégrante émise par Suchman, la légitimité est « un ensemble de croyances constitutives », plutôt qu'une autre ressource à contrôler (Suchman, 1995 : 576). Ainsi, sans être une autre ressource « matérielle », la légitimité, qui est basée sur des perceptions, est essentielle et peut être d'une certaine manière manipulée, comme l'explique l'auteur. En raison de certains manques, ni la perspective institutionnaliste, ni la perspective stratégique n'étaient entièrement aptes à théoriser la légitimité et les processus de légitimation dans l'organisation, selon lui. Il suggère quelques changements afin d'intégrer ces éléments qui lui font défaut.

3.4.4 La légitimité à quelle fin?

Ayant défini ce qu'est pour lui la légitimité, l'auteur pose cette question décisive : « La légitimité à quelle fin ? ». Amenée autrement : quelle est l'importance de la légitimité pour une organisation et comment la traite-t-elle? C'est l'*objectif* poursuivi par l'organisation ou l'entreprise qui détermine la finalité de la légitimité, avance l'auteur. Suchman considère d'emblée deux doubles oppositions dans les objectifs potentiels de l'organisation, soit la *continuité* versus la *crédibilité* et la recherche d'un *support passif* versus un *support actif* de la part de son environnement. On remarque, comme dans le cas de Oliver, que pour Suchman c'est l'organisation qui poursuit des buts, et non certains acteurs se servant de l'entreprise

pour leurs propres intérêts, cela bien que l'approche stratégeste admette la responsabilité des managers dans la poursuite de stratégies de légitimation.

Suchman souligne que continuité et crédibilité se renforcent habituellement, mais qu'il faut garder une distinction entre les deux car les actions qui les accompagnent peuvent être très différentes. En ce qui a trait au support que l'organisation demande à la société, il y a une différence d'échelle nette entre un désir de support passif et un désir de support actif. Par exemple, un support passif pourrait valoir à l'organisation de ne pas avoir à affronter de question dérangeante, si ce n'est que parce qu'on préfère investiguer une autre organisation qui a moins bonne réputation⁴⁴. Le support actif, pour sa part, peut signifier que l'organisation profite de « l'engagement affirmatif » de la part de constituants périphériques. Ce type de support peut s'avérer utile lorsqu'on cherche à fermer un organisme communautaire et que la population se mobilise pour le défendre, par exemple.

Ces distinctions faites, l'auteur revient sur son analyse des deux courants de l'étude de la légitimité organisationnelle. À la base du *courant institutionnel*, nous l'avons mentionné, se trouvent les écrits de Meyer et Rowan (1977). Suchman affirme que ce courant de pensée traite légitimité et institutionnalisation presque comme des synonymes, en ce sens que les organisations trouvent leur raison d'être dans le fait de paraître intégrées et naturelles. Suchman affirme que, de son côté, le courant stratégeste perçoit plutôt la légitimité comme une « ressource opérationnelle » présente dans un espace social compétitif et pour laquelle les organisations luttent⁴⁵. Selon les auteurs de ce courant,

l'un des éléments de compétition et de conflit parmi les organisations sociales implique le conflit entre... des systèmes de croyances ou des points de vue (Pfeffer 1981, cité in Suchman 1995, p. 576).

Pour ces auteurs, les organisations peuvent donc s'affronter sur la base de croyances ou de points de vue autant que pour une ressource matérielle.

44 voir Deephouse et Carter (2005) pour une discussion très éclairante sur la différence entre la légitimité et la réputation.

45 Cela permet d'avancer, avec Suchman, que le *ressource management theory* (Oliver, 1991) est inclus dans l'approche stratégeste.

L'approche stratégique conçoit que la légitimité a un caractère résolument instrumental, idée qui est renforcée par une seconde idée : une organisation aux visées économiques a autant besoin de cette légitimité que d'efficacité et de rendement. Cette approche s'inscrit dans la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), que nous avons déjà rapprochée de l'approche stratégique. Suchman rejoint donc Oliver (1991) sur cet aspect.

Pour Ashford et Gibbs (1990), que Suchman classe parmi les auteurs de ce courant stratégique, « la légitimité est conférée ou attribuée à l'organisation par ses constituants (Perrow, 1970) – comme la beauté, elle réside dans l'œil du spectateur » (1990 : 177). Par là, les auteurs stratégistes entendent que la *perception* des parties prenantes de l'organisation est à la base de la légitimité. Cela permet de suggérer que, dans l'approche stratégique, on retrouve l'idée d'une opinion et d'un consentement social en lien avec la légitimité. Notons que l'approche stratégique a la particularité de se rapprocher plus concrètement des thèses wébériennes de la croyance en la légitimité dont nous parlions plus haut que l'approche stratégique, en ce qu'elle admet la manipulation des perceptions. Et à partir d'une telle compréhension de la légitimité, qui est basée sur l'idée de consentement, il devient donc concevable qu'on tente d'influencer cette perception par l'élaboration d'une stratégie de légitimation visant à garantir l'accès à une ressource essentielle. Nous verrons ci-dessous que cette dimension de la légitimité occupe une place particulièrement importante dans notre cadre d'analyse.

Pour Suchman (1995), par cette approche, les stratégistes confèrent un certain pouvoir aux responsables managériaux des organisations qui mènent des stratégies de légitimation sociale, ce que ne font pas les institutionnalistes. Plutôt que de tenter de comprendre les pressions institutionnelles à grande échelle auxquelles les organisations sont assujetties et doivent se conformer en adoptant certaines pratiques (Meyer et Rowan, 1977), ce courant prend la légitimité comme une véritable ressource qu'il s'agit, pour les acteurs décisionnels de l'organisation, d'acquérir, de conserver, ou de regagner (Ashford et Gibbs, 1990 ; Suchman, 1995 ; Deegan *et al*, 2002).

3.4.5 Une troisième voie

Placé face aux limites propres à ces deux approches, Suchman (1995) a élaboré une « troisième voie » entre les courants institutionnaliste et stratégique. Cela lui permet de considérer à la fois qu'une organisation peut poursuivre des « stratégies pour engendrer des perceptions légitimes de désirabilité, de pertinence et d'un caractère approprié »⁴⁶ (Suchman 1995 : 577) et que la « vie organisationnelle » peut être définie en partie par son environnement culturel. Tout en adoptant les principes des deux courants, il souhaite par là *remettre en question l'idée de l'autonomie des gestionnaires* et leur rôle dans la légitimation. Il ne retient donc pas la proposition d'auteurs tels Ashford et Gibbs (1990) qui plaçaient les responsables managériaux au centre de la planification des stratégies de légitimation. Nous considérons, et nous démontrons pourquoi plus loin dans ce chapitre, qu'à ce niveau Suchman fait fausse route, car la légitimité des entreprises et plus largement des organisations, bien que reposant sur des structures sociales complexes, peut être affectée par des actions et des stratégies mises en œuvre par les dirigeants de ces institutions sociales.

Les propositions théoriques de Suchman ont favorisé les avancées dans le champ de l'étude des politiques sociales et environnementales des organisations. Suchman, en réunissant et en complétant les travaux des auteurs d'importance de l'étude de la légitimité, a initié le renouveau de l'étude de la légitimité. La définition qu'il en donne et la démarche qu'il propose pour l'étudier sont des balises essentielles de notre travail.

3.4.6 Les défis de la gestion de la légitimité

Sujettes aux pressions institutionnelles et étant toujours à la recherche de crédibilité, de continuité ou de support (passif ou actif) de la part de la société, les organisations adoptent une certaine attitude qui peut viser à légitimer leur présence ou leur comportement. Suchman divise les pratiques de légitimation des organisations selon trois objectifs bien distincts qu'elles adoptent : le gain de légitimité, le maintien de légitimité et la réparation de légitimité. Suchman a recensé toute une série de stratégies concrètes de légitimation par la communication mises en place par les organisations. Celles-ci sont, à la limite, très

46 « strategies for fostering legitimate perceptions of desirability, propriety, and appropriateness ».

pragmatiques, malgré le fait qu'elles soient effectives à des niveaux différents (Suchman, 1995).

La base de ces stratégies repose, à chaque niveau, sur la conformité à divers objets sociaux, soit les *demandes intéressées* dans le cas de la légitimité dite pragmatique, les *idéaux* dans le cas de la légitimité dite morale et les *modèles* dans le cas de la légitimité dite cognitive. Selon que l'organisation désire viser l'un des objectifs mentionnés (p. ex. réparer la légitimité perdue lorsqu'elle s'est fait prendre à déverser des produits toxiques dans une rivière), elle adopte une stratégie adaptée au niveau d'implication voulu (si elle juge qu'elle doit changer de modèle de pratique car le sien est dépassé, elle tentera peut-être d'expliquer rationnellement les raisons de son action (niveau cognitif), et ainsi de suite. Comme le mentionne Suchman, le portrait qu'il trace n'est pas complet et n'est que le reflet de la littérature et de ses lacunes.

Quoi qu'il en soit, il y a deux dangers à gérer d'une manière essentiellement pragmatique et instrumentale la légitimité de l'organisation (Suchman, 1995). Le premier est que, constatant les efforts d'une organisation vers l'obtention de la légitimité, son auditoire ne conclut cyniquement que quelque chose ne va vraiment pas. L'autre danger est que dans un secteur donné, des pratiques de légitimation connaissent trop de succès et que de pauvres imitations ne viennent rendre les efforts inutiles ou que ne survienne une rigidification du secteur. En fin de compte, cet « effet de leadership » peut avoir des conséquences graves et indésirables.

3.4.7 *L'influence de Suchman*

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'importance du travail de Suchman sur la légitimité des organisations et des entreprises et les différents courants théoriques qui l'entourent a eu un impact marquant sur son champ de recherche, impact qui se propage jusqu'à aujourd'hui dans la littérature sur la RSE. Suchman proposait déjà, en 1995, qu'on continue d'explorer les particularités de la légitimité des organisations à travers le discours de différents acteurs, afin que l'on puisse mieux cartographier et utiliser le concept de légitimité organisationnelle, proposition que nous avons retenue pour notre travail.

Cependant, malgré sa tentative d'unifier les éléments de la théorie institutionnelle à ceux de la théorie stratégeste des organisations, on a davantage retenu sa définition de la légitimité (voir p.74) que sa tentative d'unification. En effet, il appert que l'on retrouve encore, chez divers auteurs, deux approches distinctes dans la théorie de la légitimité, qui ne semblent prendre en compte qu'en partie certaines des propositions de Suchman qui auraient dû servir d'ancrages pour la poursuite du travail sur la légitimité des organisations, tant son travail s'impose comme une référence.

Notons que O'Donovan (2002), auteur d'un texte qui applique sur un cas précis le versant stratégeste de la théorie de la légitimité, soutient que certaines des hypothèses de Suchman concernant la relation entre le choix de tactiques ou de stratégies de légitimation d'une organisation et le désir de maintenir, réparer ou gagner de la légitimité n'ont pas été vérifiées et devraient l'être. Il demeure que la « troisième voie » de Suchman amène des explications pertinentes aux comportements et aux réactions des entreprises aux pressions institutionnelles et compétitives.

Vu ce contexte et le rôle que jouent dorénavant l'entreprise et le secteur privé dans la société, les chercheurs de plusieurs domaines en sont venus à se servir de la légitimité pour, en quelque sorte, caractériser cet élément essentiel de la relation entre la société et l'organisation. De nos jours, il est admis que la légitimité ne sert pas seulement à expliquer qu'un rapport *politique* de domination puisse être accepté ou vu comme valide par des constituants. Dorénavant, la théorie de la légitimité *explique également qu'une organisation active à l'extérieur de la sphère politique soit obligée de changer, de s'adapter ou d'agir de façon proactive*, même si elle ne fait rien de mal, pour continuer à poursuivre ses objectifs et pour, éventuellement, conserver son statut et sa place dans la société. Les travaux de DiMaggio et Powell (1983) et de Suchman (1995) ont été particulièrement utiles pour arriver à cette compréhension de la théorie de la légitimité.

Dans la deuxième partie de ce chapitre (points 3.5 à 3.9), nous abordons des auteurs qui sont venus concrétiser l'application pratique du concept de légitimité à des problématiques réelles qui concernent les organisations ou les entreprises. Dans la littérature que nous avons consultée, on se réfère à ce courant en tant que « théorie de la légitimité », car ce sont ces auteurs qui ont poussé le plus loin l'application du concept de légitimité, ainsi que ses capacités explicatives.

Certains auteurs de ce courant accordent beaucoup d'importance à l'aspect stratégique de la légitimité alors que d'autres s'attachent toujours au fait de chercher à comprendre les transformations institutionnelles qui affectent les organisations, par conséquent nous nous proposons de diviser notre présentation en deux « positionnements ». Entre ces deux positionnements de la légitimité des organisations, le travail de Suchman sert de pivot. Nous verrons que le premier positionnement porte sur la légitimité institutionnelle et le deuxième, sur la légitimité stratégeste.

3.5 Premier positionnement : la légitimité institutionnelle

Une définition complète du versant institutionnel de la théorie de la légitimité dans sa version la plus récente se retrouve dans le travail de Hoffman (1999) sur les événements environnementaux disruptifs pour les entreprises du secteur chimique. Hoffman considère que la théorie institutionnelle souscrit à l'idée que

[l]'action d'une firme n'est pas vue à la manière d'un choix fait au sein d'un spectre infini de possibilités déterminées par des arrangements purement internes, mais plutôt comme un choix fait au sein d'un mince ensemble d'options légitimes déterminées par un groupe d'acteurs composant le champ organisationnel de la firme (Scott, 1991). La forme de cette influence se manifeste dans des *institutions* : règles, normes et croyances qui décrivent la réalité pour l'organisation, expliquant ce qui est et ce qui n'est pas, ce sur quoi on peut agir et ce sur quoi on ne peut pas. La théorie institutionnelle, en bref, pose des questions à propos de comment les choix sociaux sont formés, médiés et véhiculés par l'environnement institutionnel (Hoffman, 1999 : 351).

Pour cet auteur, malgré que ce soit des individus ou des groupes d'individus qui choisissent parmi un « ensemble d'options » légitimes, leur action est minimisée dans le rapport entre la société et l'entreprise. C'est plutôt le cadre institutionnel qui définit les réactions d'un acteur que la volonté de l'acteur lui-même. Pour lui, et c'est là qu'il dit se distinguer des pionniers

dont nous avons parlé plus haut, au centre de la théorie institutionnelle ne devraient pas uniquement se trouver les questions d'inertie et de stabilité qu'il perçoit comme étant dominantes, mais aussi celles entourant le changement. Hoffman (1999) cherche à décrire les mécanismes qui font que, tout en se conformant à certaines valeurs ou à certains mythes, les entreprises et leur champ organisationnel évoluent et se transforment éventuellement.

Pour Hoffman (1999), l'étude du cas de l'industrie chimique et de son rôle dans la protection de l'environnement démontre qu'au fil des années, selon les événements ayant eu un impact environnemental ou la réglementation mise en place par le gouvernement, il y a eu évolution parallèle des institutions et des entreprises. Selon cet auteur, ce qui fait que le changement prend une forme ou une autre dans l'organisation, c'est la façon dont la réalité sociale est définie à ce moment-là.

Hoffman (1999) identifie quatre phases dans le mouvement environnemental depuis 1962 (année de lancement du célèbre livre de Rachel Carson, *Silent Spring*). Selon l'époque, qui définit en quelque sorte le type de réaction d'une industrie, un incident environnemental ou un événement lié à l'environnement qui implique l'industrie chimique aura des conséquences différentes. Le champ organisationnel, ainsi que les institutions qui entourent l'organisation, seront transformés de manière plus ou moins radicale par un « événement disruptif » qui viendra briser ce qui a été fixé par l'inertie institutionnelle (Hoffman, 1999). L'action individuelle des entreprises chimiques (comme celle des activistes environnementaux, par ailleurs) est limitée par l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. Les frontières imposées par le cadre institutionnel rigide réduisent la capacité d'action stratégique de l'organisation. Cette dernière idée contraste fortement avec celle des défenseurs de l'approche stratégique.

On retrouve dans ces thèses une partie de l'opinion de Grolin (1998), qui concentre son travail sur un cas en particulier, celui de la compagnie Shell. En s'inscrivant à proximité de la conception suchmanienne de la légitimité organisationnelle et en ajoutant à son cadre théorique la perspective de la société du risque de Beck, Grolin explore la réaction de la

compagnie Shell aux contestations entourant sa décision de couler le réservoir flottant Brent Spar en 1995.

Aux yeux de cet auteur, c'est essentiellement un nouveau contexte d'évolution de l'entreprise, où elle se trouve à conduire ses affaires dans la nouvelle Société du risque (Beck, 1986), qui régit la relation entre la corporation et la société. Ce nouveau contexte crée de nouvelles attentes, ce qui nécessite évidemment une nouvelle attitude de la part de l'entreprise, comme nous l'a indiqué Suchman (1995). Dans ce cas précis, l'organisation Shell se trouve à être prise à partie par une certaine frange de la société dans un environnement devenu subitement plus critique des corporations et plus à l'écoute des revendications environnementales.

En s'aidant de ces quelques arguments, on peut avancer que pour Grolin, les décisions prises par Shell autour de l'affaire du Brent Spar ont engendré ce même type *d'évènement disruptif* que décrit Hoffman (1999). Toutefois, Grolin s'attarde essentiellement aux impacts du Brent Spar sur l'organisation elle-même et à la réponse donnée par l'organisation à la crise qui s'est ensuivie. En quelque sorte, il ne traite le champ institutionnel que comme un nouveau cadre historique où évolue la corporation, alors que Hoffman décrit bien le lien qui existe entre le champ institutionnel des entreprises chimiques (le droit environnemental en constante évolution compose une grande partie de ce champ, selon lui) et le contexte historique. Il ne faudrait toutefois pas nier le fait que le Brent Spar a eu lui-même un impact sur le plan institutionnel et sur le plan historique, une idée que Grolin n'a pas jugée bonne d'explorer.

Il faut souligner que pour Hoffman (1999), la légitimité n'est pas au centre de la relation de l'entreprise avec la société comme elle l'est chez Suchman ou encore chez Grolin. À ce sujet, Hoffman avance que « [l]es institutions créent de puissantes pressions afin que les organisations cherchent la légitimité et poursuivent la conformité sociale » (Hoffman, 1999, p. 351). Il se positionne donc dans un rapport à la légitimité très proche des premiers auteurs de la légitimité que nous avons appelés les pionniers.

D'un autre côté, chez Grolin (1998) comme chez Suchman, la légitimité est une présomption ou une perception que les actions de Shell sont désirables selon les normes sociales en vigueur. Apparemment, pour lui la légitimité est plus près du cœur de la relation entre Shell et la société que chez d'autres auteurs « institutionnels ». Moins développée chez Hoffman, la question de la légitimité est néanmoins implicite, notamment lorsque l'on fait l'exercice d'incorporer le lien entre la conformité et la légitimité développé par les autres auteurs de l'approche institutionnelle.

Une autre manière d'aborder la légitimité en regard d'une approche axée sur les institutions est celle fournie par Arnold *et al.* (2001), qui se sont intéressés au cas du groupe géant de vente au détail, Wal-Mart. Ces auteurs s'appuient sur l'analyse sémantique et sur la théorie institutionnelle pour démontrer que les communications de la corporation avec les consommateurs étasuniens, faites au moyen de la « forme d'art » corporative que sont les fameux dépliants publicitaires (*flyers*), sont une manière d'atteindre la conformité avec les normes (fonctionnelles (*task*) ou institutionnelles (culturelles-morales) de son environnement (phénomène aussi appelé isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983)). On retrouve bien là les éléments propres à la théorie institutionnelle de la légitimité.

La réussite spectaculaire de Wal-Mart, corporation spécialisée dans la vente au détail, repose, selon eux, sur une capacité à bien lire les idéologies et les mythes dominants de la société étasunienne et à se conformer à celles-ci aux yeux des personnes qui importent, les consommateurs. Les omniprésents dépliants publicitaires, qui invoquent le patriotisme, les économies, la figure du bon papa (Sam Walton, le fondateur de Wal-Mart), etc., sont des véhicules très importants pour la légitimation de la compagnie aux yeux des « constituants » de la société.

Les auteurs notent que de cette manière, les corporations telles que Wal-Mart, qui dominent leur secteur d'activité, se légitiment en découplant les bienfaits de leur présence des méfaits de celle-ci⁴⁷. Sont oubliées les fermetures de magasins traditionnellement intégrés à la

47 Voir aussi Meyer et Rowan, 1977, au sujet du « decoupling ». Capron et Quairel-Lanoizelée parlent également de

communauté, les campagnes anti-Wal-Mart, les allégations de lien avec le « sweatshop labor ». La compagnie s'efforce d'être vue comme légitime tant au niveau de sa fonction première (fournir des biens à moindre prix) qu'au niveau de sa vertu éminemment étasunienne. Il est clair que Wal-Mart, plus que toute autre compagnie, a atteint un niveau de légitimation élevé sur le plan économique et que, bien que contestées, ses pratiques sociales sont acceptées (ou tolérées) par la société (Bloomberg, 2005). L'influence de ces *flyers* qu'étudient Arnold et ses collègues et l'imaginaire qui y est relié ne doivent pas être négligées dans une analyse de son cas, tout comme l'est dorénavant l'imaginaire du développement durable pour d'autres compagnies.

Le travail de ces auteurs reflète une autre dimension de la légitimité qui ne va pas sans nous intéresser : l'action et le pouvoir de la corporation, Wal-Mart dans ce cas, sont brandis même quand aucune menace ne plane sur la compagnie. Ce qui caractérise ce type d'action est qu'il est dirigé directement sur l'environnement institutionnel et culturel de la compagnie. Mais cela ne veut pas dire qu'il s'agit d'une action stratégique consciente. En effet, dans la structure théorique qui leur sert de fondation, les auteurs ne franchissent pas la barrière « institutionnelle » de la légitimité (voir Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983) et ne font pas appel au courant stratégeste décrit par Suchman. Ils se réfèrent en grande partie aux travaux de ces pionniers, sans toutefois complètement ignorer l'aspect stratégeste des actions de Wal-Mart.

Les auteurs voient par conséquent la légitimité au niveau institutionnel comme étant nécessaire, car un « défaut de légitimité » peut nuire aux buts économiques visés par la compagnie. C'est à ce niveau que la légitimité institutionnelle est très importante, mais elle se construit dans un *processus de conformité* plus que dans une stratégie de légitimation. En somme, Arnold et ses collègues (2001) nous éclairent sur la réalité des pratiques de Wal-Mart et ils démontrent amplement que la légitimité peut être une donnée explicative des actions d'une corporation, mais ils ne donnent pas explicitement un « pouvoir d'agence » à la

« découplage », mais pour décrire la séparation entre les valeurs de la société et celles des entreprises, ce qui représente une utilisation différente du concept.

compagnie ou aux acteurs qui y évoluent, ce qui nous semble inadéquat, car nous croyons avec Livesey (2002) qu'à travers leurs communications, les corporations redessinent les valeurs de la société et ne font pas que s'y conformer. Au demeurant, Arnold *et al.* (2001), nous présentent une dimension importante du rapport entre la société et la corporation, dans le contexte étasunien qui est très particulier, mais qui a assurément des similarités avec d'autres contextes.

Les caractéristiques principales du positionnement institutionnel envers la légitimité des entreprises ont été clairement évoquées dans les dernières pages. À nos yeux, l'aspect institutionnel de la légitimité se réfère aux forces et aux pressions qui proviennent de l'environnement institutionnel des organisations : lois, événements, accidents, négligence, isomorphisme, compétition. Les auteurs qui font appel à cette approche mettent l'accent sur l'adaptation des entreprises à des processus et à des attentes sociales. L'organisation, dans cette perspective, joue un rôle essentiellement passif, à la limite réactif, et ne s'implique que peu ou pas dans des stratégies de légitimation. L'influence de Suchman (1995), qui a bien décrit la place de la stratégie dans la recherche de légitimité par les organisations, n'est pas considérable auprès de ces auteurs, à l'exception de Grolin. Selon nous, la stratégie n'occupe pas une grande place chez ces auteurs, parce qu'ils adoptent une perspective plutôt systémiste⁴⁸ ou encore, structuraliste⁴⁹ et qu'ils jugent que les acteurs n'ont pas de pouvoir dans un environnement hautement complexe. Ils semblent omettre dans leur analyse le fait que l'organisation et les acteurs en son sein ont acquis un tel pouvoir financier et politique (Touraine, 1969, Petrella, 1989) qu'ils désirent avoir un pouvoir et sont capables d'influencer leur environnement institutionnel. En ce sens, des stratégies sont mises en place non seulement pour assurer la légitimité au niveau de l'organisation, mais aussi de tout leur champ institutionnel. Pour bien comprendre la relation des entreprises avec le développement durable et la responsabilité sociale et environnementale, il faut être en mesure d'opérationnaliser la dimension stratégique qui repose derrière ces concepts. L'étude d'un autre versant de l'étude de la légitimité, qui argue que la dimension stratégique de la

48 Voir à ce sujet le débat entre Luhmann et Habermas, chapitre précédent.

49 Voir Ruef et Scott, 1998, p. 900

légitimité en est la plus importante facette, nous permettra d'acquérir les outils nécessaires à cette opérationnalisation.

3.6 Deuxième positionnement : la légitimité stratégique

3.6.1 Le flou théorique de la légitimité stratégique

À l'écart de l'approche « institutionnelle » de la légitimité, une véritable « théorie de la légitimité » indépendante s'est développée récemment. Celle-ci cherche à expliquer une tendance forte chez les grandes corporations au cours de la dernière décennie. Cette tendance se concrétise dans le dévoilement d'information sur leur performance environnementale ou de « développement durable » ou encore à ce que nous voyons comme étant un attachement renouvelé à un certain niveau de responsabilité sociale et environnementale (O'Donovan, 2002; Hoffman, 1999; Gendron *et al.*, 2004; Turcotte et Salmon (éds.), 2005; Capron et Lanoizelée, 2004; Gendron, 2001). Notons que selon Hooghiemstra (2000) et Deegan *et al.* (2002), le positionnement théorique en question représente dorénavant la perspective dominante pour expliquer le reporting corporatif.

Cependant, de toute évidence, les auteurs ne s'entendent pas encore tout à fait sur ce qu'est cette « théorie de la légitimité stratégique ». Notre revue de cette littérature nous permet de remarquer que les auteurs ne se rangent pas dans des « camps » définis au niveau des diverses acceptations de la légitimité. Toutefois, une approche particulièrement claire a émergé chez certains auteurs qui, peut-être par voie de coïncidence, sont basés en Australie (voir Deegan *et al.*, 2002; O'Donovan, 2002; O'Dwyer, 2000). Elle expose la dimension commune à toutes les thèses qui traitent de la légitimité comme théorie, soit l'aspect stratégique du rapport des corporations avec leur légitimité.

Nous travaillons ici dans le but de combler un manque que nous avons perçu dans les travaux de plusieurs théoriciens de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui fait en sorte que tous se réfèrent à la légitimité sans que ses mécanismes aient été bien expliqués au préalable. Nous montrons ici que de plus en plus, particulièrement à travers les recherches faites sur la divulgation par les entreprises d'informations sociales et

environnementales, on balise les potentielles utilisations de la légitimité. À nos yeux, l'école stratégitiste de la légitimité contribue plus que toute autre à cette démarche.

Pour les auteurs qui l'adoptent, l'ainsi nommée théorie de la légitimité a comme outil privilégié de recherche les rapports annuels et environnementaux des corporations qu'elle étudie (O'Donovan, 2002). La théorie de la légitimité est en quelque sorte la réunion d'une vision de la légitimité en tant que ressource à gérer par une organisation et d'une autre vision, celle de la légitimité organisationnelle⁵⁰.

Cette précision nous informe de la nature exacte de la théorie de la légitimité. Elle est vue comme simpliste par certains, mais est souvent utilisée pour expliquer les actions de communication environnementale des entreprises :

La théorie de la légitimité est une théorie qui, appliquée à la littérature de reporting environnement et social, est plutôt simpliste, mais néanmoins elle apparaît être la base théorique la plus fréquemment utilisée dans des tentatives d'explication de politiques de reddition sociales et environnementales corporative (Deegan *et al*, 2002, p. 318).

Elle est issue d'une certaine tradition qui considère la légitimité comme une ressource presque matérielle sur laquelle on doit exercer et planifier un contrôle. Nous avons déjà vu que Suchman (1995) a bien expliqué la différence entre cette dernière approche et l'approche institutionnaliste. Dans l'approche stratégitiste, les « croyances constitutives » dont parle Suchman sont délaissées et l'étude des « faits sociaux », si on peut les appeler ainsi, est favorisée. Ces auteurs se penchent donc sur les médias (p. ex. en calculant le nombre d'articles au sujet de la compagnie), le droit (p. ex. le nombre de poursuites) et les rapports annuels comme objets d'étude, plutôt que sur les valeurs et les perceptions de la société, beaucoup plus difficiles à évaluer.

Elsbach (1994) offre un bon exemple de cette préférence. Précurseure de la légitimité appliquée aux entreprises, elle a adopté une version antérieure de cette théorie dont nous

50 Selon O'Donovan (2002) : « [l]a théorie de la légitimité est une dérivée du concept de légitimité organisationnelle » (p. 345). O'Donovan ne se réfère toutefois pas à l'idée de légitimité organisationnelle institutionnaliste que nous avons abordé avec Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983), mais bien à celle de Dowling et Pfeffer (1975), issue de la tradition stratégitiste.

traitons ici, appelée « impression management theory » dans son étude de la façon dont l'industrie californienne de l'élevage gérait une « facette spécifique de son image, la légitimité » (p. 58). Comme Ramanantsoa (1995), elle considère que l'organisation est dépendante de cette ressource. Mais contrairement aux tenants de la perspective institutionnelle, elle voit que la légitimité n'est pas gérée par « l'organisation, le champ ou la société », mais bien par un porte-parole individuel. Dans un même temps, elle considère que la légitimation ne sert pas à prévenir les menaces à la légitimité (perspective institutionnelle), mais bien à répondre à ces menaces à la légitimité de l'organisation.

En addition à ce point de différenciation, la manière de gérer la légitimité est vue comme radicalement différente chez Elsbach, qui défend « la théorie de la gestion des impressions » : plutôt que de se conformer à une certaine structure ou à viser les fins légitimes dans la société (perspective institutionnelle), l'organisation verra à défendre, excuser, justifier ou améliorer le comportement de l'organisation par la verbalisation de ses motivations. Ses recherches ont montré que l'organisation se présente donc d'une certaine manière, sous un certain jour aux yeux de la société, un peu comme chaque personne le fait tous les jours (Goffman, 1970; *in* Elsbach, 1994).

On comprendra que pour ceux qui, comme Elsbach (1994) et d'autres, adoptent une approche théorique englobant la dimension stratégique de la légitimité, le rapport annuel ou le rapport de développement durable est parfois la première et/ou l'unique source d'information, puisque ces rapports sont des sources inégalables de verbalisation et de gestion de l'image et des données propres à l'organisation. Le lien entre l'étude de la légitimité et les communications de l'entreprise est donc indéniable. Ce fait a fortement influencé notre choix de corpus de recherche, comme nous le verrons au chapitre IV portant sur la méthodologie.

3.6.2 Est-ce que les corporations contrôlent leur légitimité?

Les auteurs qui adoptent cette version de la théorie de la légitimité en viennent tous à la même conclusion : le motif poursuivi par les compagnies qui publient et dévoilent de l'information environnementale et sociale est la légitimation de leurs activités, peu importe la

nature de celles-ci. Conséquemment, à savoir si les entreprises contrôlent ou influencent leur légitimité, les auteurs de ce courant répondent oui. Bien qu'il soit particulièrement difficile de vérifier cette assertion et de valider certaines hypothèses la concernant, cette question est centrale dans le champ d'études de la légitimité auquel nous portons ici notre attention. Le courant stratégiste que nous étudions prend résolument la tangente de l'analyse de la capacité de contrôle de la légitimité par les entreprises, et il faut donc voir où certains de ces auteurs sont menés quand ils travaillent sur ce thème avant de pousser plus avant notre réflexion.

À ce sujet, les recherches les plus récentes ont développé une perspective défendue entre autres par Elsbach (1994) et synthétisée par Suchman (1995). L'idée dominante de ces études qui adoptent comme cadre principal celui de la théorie de la légitimité se résume dans ces mots de O'Donovan (2002) : « Il est reconnu que la légitimité est conférée par des étrangers à la corporation, *mais qu'elle peut être contrôlée par la corporation elle-même* » (p. 346, notre emphase). C'est là l'un des aspects de la légitimité qui est le plus difficilement reconnu par ceux qui choisissent le positionnement institutionnel envers la légitimité organisationnelle, comme on l'a vu plus haut.

De surcroît, la légitimité est vue par ces auteurs comme reposant sur les termes d'un « contrat social » ou un permis d'exister (Deegan *et al*, 2002). Ce contrat étant en constant changement (ou en renégociation...), l'organisation doit périodiquement recommuniquer avec la société pour montrer qu'elle suit ces changements (ibid.). Sans cela, il se crée un fossé de légitimité (« legitimacy gap »), ou découplage (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) qui devient rapidement impossible à combler. Cela n'empêche toutefois pas l'organisation ou la corporation d'essayer de transformer les attentes de la société qui créent ce fossé (ibid.). Ainsi, « la théorie de la légitimité suggère que le dévoilement d'information sociale peut être utilisé pour refermer l'espace de légitimité entre comment l'organisation veut être perçue et comment elle est réellement perçue » (Campbell, Craven et Shrives, 2002, p. 561). Une dynamique de conflit entre les entreprises et ses constituants peut émerger dans la foulée des actions de légitimation de celle-ci (Campbell, Craven et Shrives, 2002).

On ne peut conclure de ces seules affirmations que les entreprises se rendent coupables de manipulation de l'opinion publique ou qu'elles sont capables de repousser les attaques faites à leur légitimité en un tournemain. Néanmoins, des efforts ont été faits en ce sens par divers auteurs et leur présentation s'avère incontournable dans la poursuite de nos objectifs.

3.6.3 Stratégies de légitimité et applications pratiques de la théorie

La théorie de la légitimité a donné lieu à plusieurs approches méthodologiques. Cela est rendu évident par le fait que les auteurs qui s'en réclament choisissent des voies différentes les unes des autres. Toutefois, peu importe la perspective adoptée, ces approches ont mené les chercheurs à l'obtention de résultats probants qui mettent en évidence l'importance de la légitimité pour expliquer les changements dans les pratiques des corporations et des autres organisations.

À ce sujet, Deegan, Rankin et Tobin (2002) démontrent que, pendant la période comprenant les années 1983 et 1997, la grande corporation australienne BHP a, de façon croissante, dévoilé des informations sociales et environnementales de nature positive (présentant des points positifs du comportement de l'entreprise). De même, leurs résultats supportent l'hypothèse selon laquelle le dévoilement d'information s'est davantage fait en réaction à une couverture négative des actions de la compagnie par les médias. En effet, l'analyse quantitative leur permet de constater un lien statistique significatif entre le nombre d'articles publiés dans les médias écrits et le nombre de passages à ce sujet dans le rapport annuel de la compagnie de la même année. Les auteurs concluent donc à des motifs de légitimation dans la politique de dévoilement de la compagnie.

Campbell, Craven et Shrivies (2002), pour leur part, obtiennent des résultats plus mitigés à partir des données qu'ils ont recueillies. En y allant d'un décompte des mots liés à des informations sociales présentes dans les rapports annuels de différentes compagnies (ventes au détail, cigarettes, produits pharmaceutiques et cosmétiques), ils amènent quelques points intéressants. Retenant comme hypothèse que les compagnies qui sont les moins vertueuses sont celles qui dévoilent le plus d'information pour réduire l'espace de légitimité entre elles

et les perceptions de la société, ils constatent que ce ne sont pas les compagnies dont on serait en droit de s'attendre à plus de reporting volontaire qui en font le plus. La compagnie de tabac British American Tobacco (BAT), bien que « diabolisée » dans la société, rapporte sensiblement moins d'information sociale et ne peut donc être accusée de légitimer son comportement et de tenter de réduire l'espace de légitimité entre les perceptions et la réalité. Le reporting volontaire pourrait donc ne pas servir à réduire la taille du fossé entre les perceptions et la réalité. Toutefois, cette compagnie en particulier n'est peut-être pas intéressée par l'aspect légitime de ses activités, écrivent les auteurs. Évoquons à ce sujet les dires d'Ashfort et Gibbs (1990, p. 186, *in* Campbell, Craven et Shrives, 2002, p. 574) : « Plus grand le besoin de légitimation se fait sentir, plus les parties prenantes douteront des tentatives de légitimation entreprises ».

O'Donovan (2002), de son côté, s'est attardé à la réaction des gestionnaires environnementaux de corporations australiennes face à un problème environnemental. Il a demandé à six dirigeants d'entreprise l'action de reporting qu'ils proposeraient dans quatre scénarios environnementaux que des compagnies fictives pourraient rencontrer. Selon l'importance qu'ils accordèrent au problème imaginé et l'objectif y étant associé (Gain, maintien ou réparation de la légitimité, voir Suchman (1995), expliqué dans ce chapitre), les dirigeants avaient le choix de proposer (A) d'éviter de mentionner cet élément dans le rapport annuel, (B) de tenter de changer les valeurs sociales, (C) de changer les perceptions envers la corporation et (D) de se conformer aux attentes de la société.

L'auteur conclut, à partir de ses observations et de sa recherche sur la théorie de la légitimité, que la théorie en question est valide pour expliquer la décision de dévoiler des informations environnementales dans un rapport annuel. Selon lui, des tactiques de légitimation (A, B, C ou D) sont choisies par les corporations en fonction de l'importance perçue (moyenne ou haute) d'un problème environnemental, l'objectif dominant de ces pratiques étant de présenter les corporations sous une lumière positive. De toute évidence, l'idée que les rapports annuels des compagnies sont des outils de relations publiques est renforcée par de telles observations. Si on en croit les dires de O'Donovan, il est donc possible de mieux

prédire le recours au reporting social par des corporations grâce aux avancées que permet la théorie de la légitimité. Enfin, il faut se demander, selon O'Donovan, si la tendance croissante de production des rapports de développement durable traduit une augmentation des préoccupations environnementales ou seulement une augmentation des visées symboliques de ces rapports.

Les trois auteurs que nous venons de voir présentent des analyses représentatives de ce qui se fait dans ce domaine (Ruef et Scott, 1998; Deephouse et Carter, 2005). En adoptant divers angles méthodologiques servant à faire jouer les forces de la théorie de la légitimité, ils sont parvenus à faire ressortir certaines corrélations fortes entre les actions des entreprises et les évènements et tendances qui ont cours dans la société. Ces recherches dénotent que l'attitude et la réaction des entreprises, surtout concernant la divulgation d'informations environnementales, sociales ou ayant un lien avec le développement durable, sont dépendantes du type de lecture qu'elles font des attentes de la société envers elles. De toute évidence, ces résultats montrent que les corporations étudiées ont des intérêts à défendre, que ce soit des parts de marché à préserver ou une question d'image dont dépendent la compétitivité de l'entreprise et l'attrait qu'elle exerce sur les investisseurs. Clairement, les organisations telles que les entreprises et leurs dirigeants ont une idée précise de ce qu'elles doivent accomplir lorsque leur légitimité est menacée par un quelconque danger (O'Donovan, 2002). Selon la nature de leurs activités, les corporations telles que BHP ou BAT font une lecture différente des valeurs de la société et de la pression qui est placée sur elles (Deegan *et al.*, 2002; Campbell, Craven et Shrives, 2002). Cela en dit long sur l'importance de la légitimité, autant au niveau pratique qu'au niveau analytique.

3.7 L'entreprise-institution : le pouvoir de la légitimité

Dans les pages précédentes, nous avons détaillé divers usages de la théorie de la légitimité et de sa place à l'égard des approches institutionnelle et stratéliste. Nous avons ainsi vu que la légitimité s'applique parfaitement à l'analyse des comportements et de l'agir bien en société des entreprises. Qu'en est-il maintenant du lien entre l'entreprise envisagée comme une

institution, la légitimité et le pouvoir d'influer sur la société? La sociologie de l'entreprise développée par Touraine et d'autres chercheurs nous permet de répondre à cette question.

Bélanger et Lévesque (1992) ont soulevé un problème qui rendait difficile le développement d'une sociologie des entreprises jusqu'à récemment. Selon ces auteurs, l'entreprise a longtemps été considérée par les différentes sciences sociales, à l'exception des sciences de la gestion, comme une « boîte noire ». Ils affirment que les sciences de la gestion sont justement centrées sur l'intérieur de la boîte noire et n'ont pas de prise sur ce qui est externe à l'entreprise, soit l'environnement de celle-ci et le marché, par exemple. À l'opposé, pour les sciences économiques, l'entreprise doit être prise comme une boîte noire pour cadrer avec les grands modèles économiques (Bélanger et Lévesque, 1992). Dans un contexte social relativement simple et défini tel qu'on le retrouvait à l'ère industrielle jusqu'à la fin de l'ère fordiste, cet « angle mort » des sciences sociales pouvait passer inaperçu, car on ne remettait pas en question la capacité des sciences sociales à comprendre l'entreprise.

Il a fallu quelques développements historiques et théoriques pour que la sociologie s'adapte et prenne la place qui lui était due (Bélanger et Lévesque, 1992) dans l'analyse de l'appareil de production par excellence de la modernité. Bélanger et Lévesque soutiennent qu'à partir d'un certain moment, soit la période où le modèle rationaliste de la société en général et plus particulièrement de l'entreprise (l'entreprise-machine) a été remis en question et que les variables d'analyse se sont multipliées (notamment dans l'émergence de nouveaux mouvements sociaux tels que les groupes écologistes ou les groupes féministes), la sociologie a gagné une légitimité nouvelle dans l'analyse de l'entreprise. Plus qu'une simple machine dont on pouvait mesurer précisément les intrants et les extrants, elle était dorénavant perçue comme la « cellule de base de la vie sociale et économique, [...] un acteur en elle-même, figure centrale de la vie économique ou, tout au moins, de la sortie de la crise »⁵¹. Cela devenait d'autant plus vrai dans un contexte de mondialisation où les grandes entreprises se sont mises à prendre de l'expansion d'une manière sans précédent (Klein, 1999). Dit autrement, la sociologie était mieux outillée que d'autres sciences sociales pour aborder un tel

51 Wieviorka et Trinh, 1989, in Bélanger et Lévesque, 1992, p. 57.

objet social et un nouveau champ s'ouvrait à elle. Cela a radicalement changé notre compréhension de l'entreprise.

Selon Bélanger et Lévesque (1992), la sociologie a tout de même rencontré quelques écueils après ce revirement et l'un d'eux concernait la propension des sciences sociales à étudier l'entreprise exclusivement comme une organisation. Selon Bélanger et Lévesque (1992) :

presque toutes les études de l'entreprise s'inscrivent dans cette problématique générale [qui veut que toute entreprise est aussi une organisation en ce qu'elle agence des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services] et considèrent l'entreprise exclusivement comme une organisation (*op. cit.* : 84).

Une approche exclusivement organisationnelle de l'entreprise est peu valable selon ces auteurs, car les dynamiques des rapports sociaux, si importantes pour la sociologie, sont mal prises en compte. Il faut adopter une lentille différente pour comprendre le rôle que l'entreprise joue dans les dynamiques du tissu social.

Considérer l'entreprise comme une institution et mettre à l'avant-scène les rapports sociaux, « parce qu'ils commandent la légitimité et la forme des compromis institutionnalisés » (Ibid : 81) et parce qu'ils « déterminent la configuration des sociétés et des institutions sociales » apparaît être l'avenue à privilégier⁵².

Nous avons vu que ceux que nous avons appelés les pionniers de la légitimité, en ouverture au chapitre présent, ont eux-mêmes élaboré une perspective institutionnelle, sans toutefois que l'analyse des rapports sociaux soit intégrée à celle-ci. Il se trouve aussi que dans les différentes branches de la théorie de la légitimité, les rapports sociaux ne sont pas considérés comme une variable importante, à tout le moins ne les retrouve-t-on jamais dans l'analyse proposée par les courants que nous avons dépeints plus haut. À partir de la comparaison de trois courants d'explication des transformations de l'entreprise, Bélanger et Lévesque (1992) explorent des éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise, qui sont, avec les

⁵² Nous retenons, parce que cette idée est au centre de notre travail, que Bélanger et Lévesque entendent par *légitime* ce qui respecte les normes sociales, ou « contraintes historico-sociales ». Toutefois, dans le cas particulier de l'entreprise, ces normes sociales sont « l'expression d'une hégémonie, c'est-à-dire de la domination d'un groupe social sur un autre groupe » (Bélanger et Lévesque, 1992 : 82).

thèses du sociologue français Alain Touraine (1966, 1969) au cœur du cadre théorique adapté que nous proposons ici. Le travail de Bélanger et Lévesque nous fournit un pont vers les œuvres de ce sociologue qui offrait dès la fin des années 1960 une lecture avancée de l'entreprise en tant qu'institution. C'est dans ce corpus théorique que nous trouverons les éléments qui nous permettront de compléter notre cadre théorique.

3.8 La légitimité dans une nouvelle forme de l'entreprise et un nouveau contexte (sociologie de l'entreprise selon Touraine)

À nos yeux, le sociologue français Alain Touraine est celui qui a su le mieux intégrer à la fois la dimension institutionnelle du comportement de l'organisation et sa dimension stratégique, pour des raisons que nous verrons maintenant. Sa pensée originale et indépendante a fait que Touraine fut parmi les premiers auteurs à poser la légitimité de l'entreprise comme nouveau lieu de rencontre entre les valeurs des dominants et les valeurs des gouvernés dans la société. L'importance et l'actualité de son propos font que ses thèses revêtent une importance centrale dans notre cadre théorique. Touraine est, de leur propre aveu, également une inspiration notable du travail de Bélanger et Lévesque (1992 : 77).

Alain Touraine défend l'importante thèse que dans la société post-industrielle, les acteurs au sein de l'entreprise devenue une *institution sociale privée* ont le potentiel discursif de transformer les objectifs considérés comme légitimes par la société. Par le fait même, ils légitiment l'entreprise et ses activités, ce qui peut avoir des impacts graves sur l'environnement et la société. Ainsi, cet auteur met nettement en évidence le *pouvoir social* de l'entreprise et de ses acteurs, lorsqu'elle est théorisée comme une institution sociale privée plutôt que comme une simple organisation. L'analyse de Touraine (1966, 1969) a la particularité de faire la lumière sur l'idée d'une légitimité associée à des objectifs reconnus comme bons par la société, mais une légitimité à la nature « perversie » par l'influence des acteurs proches des grandes entreprises. Chez Touraine, comme chez Weber, les acteurs dominants ont un grand rôle à jouer dans les processus de légitimation du pouvoir, qu'il soit capitaliste ou politique.

Dès le tournant des années 1970, Alain Touraine théorise que l'entreprise, institution sociale, doit poursuivre des « fins reconnues comme légitimes par la société ». Selon cet auteur, l'entreprise, s'il est tout à fait possible de la concevoir comme une simple organisation, doit plutôt être théorisée comme une entité qui se transforme et évolue avec le développement de la société industrielle (Touraine, 1966 : 39-40). Les travaux subséquents du sociologue ont permis de mieux saisir pourquoi les entreprises ne peuvent plus seulement être vues comme des structures économiques. De fait, Touraine (1966, 1969) propose, dans le nouveau contexte qui s'était développé au niveau des relations de l'entreprise avec la société, de voir l'entreprise comme plus qu'une unité de production ou un « instrument technique pour mobiliser les énergies humaines » (Selznick, 1957, *in* Touraine, 1966 : 541). Comme l'ont repris Bélanger et Lévesque (1992), Touraine considère qu'il faut regarder du côté de la nature institutionnelle de l'entreprise pour faire progresser la sociologie de l'entreprise.

L'évolution de l'entité entreprise en parallèle des développements de la société se fait alors que les relations industrielles, source de conflits et de partenariats dans lesquels se placent les différents groupes au sein de l'entreprise, sont en pleine transformation. Selon Touraine, leur intégration à la société s'accroît à l'époque de ses recherches.

Pour Touraine, ce sont ces groupes (les salariés et dirigeants ou autres unités de décision qui interagissent et cherchent leur rôle dans la société post-industrielle) et leurs comportements dans la poursuite d'intérêts divers dans la société industrielle, qui font de l'entreprise l'institution sociale ce qu'elle est. En effet, pour Touraine, *le caractère institutionnel de l'entreprise est conditionnel de ces intérêts qu'ont les groupes*, car leurs luttes et la poursuite de leurs intérêts propres au sein de l'entreprise élèvent celle-ci au-dessus de la simple organisation. Plus importants encore, ces intérêts doivent s'accorder avec certaines valeurs partagées dans la société pour que ces valeurs soient reconnues comme légitimes.

Notons que pour Touraine, « une entreprise est une institution dans la mesure où elle remplit une fonction définie par la recherche d'objectifs valorisés par la société » (Touraine, 1967 : 41). L'entreprise est théorisée comme étant en partie un centre autonome de décision qui doit

prendre des décisions et réagir en rapport avec les choix d'autres unités de décision et qui fait face à des métamorphoses de ses « conditions d'activités » (Touraine, 1969 : 203). Incidemment, les « conditions d'activités », cet environnement institutionnel dont parle Touraine, sont en lien étroit avec les « objectifs valorisés par la société », car la combinaison en question progresse parallèlement.

Touraine soutient, suite à cette analyse, qu'« [i]l faut donc reconnaître l'existence d'institutions économiques privées [...] ». Ces institutions sont les produits d'une nécessaire autonomie fonctionnelle des décisions économiques et du pouvoir d'intervention politique vis-à-vis ce qu'il appelle la « dialectique du développement et de la démocratie, de la rationalité et de la politique » (Touraine, 1966 : 43). Ainsi, bien que sa fonction de base de production soit la même, l'entreprise interagit d'une manière plus complexe avec l'État et la population au niveau du pouvoir économique qu'elle exerce. Enfin, ces acteurs autonomes que sont les travailleurs, les syndicats, les dirigeants et l'État sont intégrés dans le *système d'action* de l'entreprise. C'est l'accroissement de cette intégration qui caractérise les *sociétés de développement*, soit le type moderne de sociétés industrielles ainsi nommées par le sociologue.

Clairement, cette conception de l'entreprise institutionnelle et politique dépasse l'idée d'une simple organisation ayant des visées techniques liées à la production, bien que cette fonction soit toujours bien en place. Pour Touraine, il est donc évident qu'au développement de la structure de l'entreprise comme organisation et unité de production, qui est la première étape de la formation de l'entreprise, succède partiellement la politisation croissante de celle-ci et le renforcement de *l'institutionnalisation de ses acteurs et de leurs intérêts* dans la société industrielle. L'entreprise est donc le lieu de rencontre des intérêts de plusieurs acteurs sociaux, où s'organise une confrontation sociale entre les buts que chaque mouvement ou acteur social du système d'action de l'entreprise met de l'avant. Cette idée a des implications importantes lorsqu'on considère le lien de l'entreprise et des acteurs qui interagissent en son sein avec l'environnement et la société.

Est-ce à dire que l'entreprise, en raison de son importance pour le bon fonctionnement de la société et de l'économie, devient elle-même un acteur social à travers ces processus de politisation et d'institutionnalisation des intérêts? Au contraire, répond Touraine. C'est plutôt l'action des dirigeants qui doit être mise en cause lorsqu'on invoque l'idée d'une politique des entreprises (*ibid.* : 32). En effet, pour Touraine le grave problème de cette phase de l'industrialisation est que les intérêts des dirigeants de l'entreprise se confondent avec certains intérêts de classe de ceux-ci. La différence entre les intérêts de cette classe dominante et les autres classes cause les confrontations et les divergences dans les relations industrielles ainsi que les troubles vécus entre l'entreprise et la société. Les valeurs véhiculées par les dirigeants gagnent en importance par rapport aux valeurs des travailleurs, ce qui fait que de plus en plus, ce sont ces valeurs et les intérêts qui y sont associés qui sont mis de l'avant dans l'ensemble de la société.

Résumons ce que nous venons d'avancer : le fait de réunir des acteurs autonomes (directeurs, salariés) dans un tel cadre crée le « niveau institutionnel » de l'entreprise. Ce niveau est situé entre le niveau de « l'organisation » et le niveau du « pouvoir du système économique », dans la théorie de Touraine (Touraine, 1969 : 203). L'entreprise, au niveau institutionnel, devient le lieu où des « forces sociales » s'affrontent afin d'arriver à des compromis. Ce mécanisme permet à ces acteurs « d'institutionnaliser leur conflit » (Touraine, 1969 : 223). Le conflit en vient à prendre une place prépondérante dans la société et provoque des remous à tous les échelons de la société. Le conflit est même nécessaire à l'évolution de la société.

Toutefois, malgré les compromis qui surviennent, ce sont les dirigeants de la production économique qui en viennent à participer à la construction de ce que Touraine appelle « un ensemble d'actions » ayant pour cible la *transformation des formes et de l'efficacité de la production économique*⁵³. En fin de compte, ce sont les compromis de relations sociales qui sont institutionnalisés à l'intérieur du cadre spécial de l'entreprise qui situent l'entreprise « à mi-chemin du domaine politique et du domaine organisationnel » (*ibid.*, p. 257). Malgré tout, cela ne fait pas de l'entreprise une « circonscription politique » ni une simple organisation.

⁵³ En ce sens, ces acteurs sont des technocrates (*ibid.*, p. 203).

À ce niveau, une des conclusions de l'auteur, très importante vu les conséquences sur le modèle rationnel de société qui est ainsi proposé⁵⁴, est notamment que dans ces institutions, « *les directeurs des entreprises deviennent un pouvoir politique* » (Touraine, 1966 : 44, notre emphase). En effet, l'ensemble de leurs actions a une incidence sur la rationalité économique et sur le type d'utilisation que l'on fait du produit du travail des salariés au sein de l'entreprise. Il y a de fortes chances pour qu'un conflit émerge entre les besoins et les demandes de travailleurs et ce que les directeurs jugent comme étant la bonne utilisation de ce produit. Nous pourrions ajouter qu'il y a de bonnes chances que ces intérêts entrent également en conflit avec la préservation de l'environnement naturel ou les intérêts « d'actrices virtuelles » telles que les générations futures ou les victimes potentielles de l'action des entreprises, groupes qui doivent compter sur des tiers pour se faire représenter au niveau des institutions⁵⁵.

C'est par ailleurs là qu'intervient de tout son poids la légitimité, à la jonction du pouvoir de l'entreprise et de ses acteurs de la classe dirigeante ou dominante. Ces acteurs, ceux qui tirent profit de la configuration présente de l'entreprise et qui ne voient pas l'intérêt de la changer, poursuivent une double quête de légitimité : la leur et celle de l'entreprise qui les enrichit au détriment d'autres acteurs de la société et de l'environnement.

Touraine trace donc le portrait d'une nouvelle institution sociale privée, l'entreprise, qui jouit, à travers la rationalisation de sa structure de participation sociale et les conflits et les partenariats des acteurs œuvrant en son sein, d'une capacité à orienter les décisions politiques dans la société industrielle, décisions qui ne concordent pas en tout temps avec les besoins et les demandes de la population. Cette situation confère, nous dit Touraine, une *responsabilité*

54 Dans ce modèle, l'intérêt des citoyens est identifié à la puissance de l'économie et des entreprises et l'abondance dont jouissent certaines sociétés est réorientée vers des réalisations scientifiques et militaires. Notamment, les grands groupes financiers et les corporations industrielles influent davantage sur la politique économique. Ce modèle « n'aboutit pas à la satisfaction la meilleure des besoins humains et à l'organisation la plus rationnelle de la vie sociale ». Une contradiction flagrante émerge « entre la politique de puissance et la satisfaction des besoins humains, entre les stocks d'armes nucléaires et la faim dans le Tiers Monde (Touraine, 1966 : 44-45).

55 Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) font usage de l'expression « partie prenante muette » pour parler de la faune et de la flore, ou des « tiers absents » pour parler des générations futures et des victimes potentielles.

sociale indirecte et une *responsabilité économique* directe aux dirigeants, qui véhiculent leurs valeurs (et leurs intérêts, souvent, mais non exclusivement, financiers) à travers l'entreprise (Touraine, 1966 : 46). Il est très évocateur que Touraine souligne la place de cette lourde responsabilité éthique qui rejoint évidemment les enjeux de la RSE dont nous avons discuté au chapitre I.

Cette capacité à orienter n'est toutefois pas libre des contraintes qui émergent de la société. Malgré l'apparente autonomie et la puissance politique que Touraine prête à l'entreprise, certaines facettes de son système d'action demeurent dépendantes des *valeurs* en vigueur dans la société. Pour Touraine, dans la société post-industrielle, les objectifs de l'entreprise doivent être au diapason des valeurs véhiculées par la société. Cette concordance peut se traduire par l'idée de *légitimité*, sujet qu'aborde directement Touraine et dont nous traitons spécifiquement dans les prochains paragraphes afin de bien marquer l'évolution de ce concept à travers les différents auteurs. Notons que cela nous ramène directement à la discussion que nous avons élaborée plus haut à propos de la légitimité et de son lien avec les croyances et les valeurs sociales, en plus de nous permettre de recentrer notre argumentation sur le sujet de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

3.9 La légitimité chez Touraine

Pour Touraine, l'existence d'une relation de l'entreprise avec la société repose sur la finalité des actions de ceux qui œuvrent dans le cadre formel de l'entreprise. On a déjà vu qu'il propose de considérer l'entreprise comme une « institution privée remplissant une fonction sociale » (Touraine, 1969 : 196). Ce statut d'institution repose sur une condition : la présence d'intérêts divergents et la lutte pour ceux-ci. À ce sujet, Touraine avance que les dirigeants ou les salariés doivent, pour que l'entreprise soit réellement une institution privée, « [établir] le lien entre la défense de leurs intérêts et la poursuite de fins reconnues comme légitimes par la société » (Touraine, 1969 : 197). Il faut noter la similarité de termes avec la définition de la légitimité donnée par Suchman (voir p. 74). Pour Touraine, c'est justement comment ces « fins reconnues comme légitimes » sont poursuivies à travers des rapports privés de travail qui doit être l'objet de la sociologie de l'entreprise. De fait, lorsqu'on étudie dans une

perspective sociologique l'entreprise, vue non plus comme une organisation mais comme une institution, on ne peut recourir aux mêmes notions que par le passé, nous dit Touraine. Ainsi,

Ce n'est pas l'ensemble de production et son système interne de relations sociales qui doivent être au centre de l'analyse, *c'est la visée contradictoire de valeurs sociétales par divers groupes* (Touraine, 1969 : 197, notre emphase).

Si l'on suit Touraine, l'analyse doit se faire en retournant à l'étude des acteurs et des trois éléments fondamentaux d'un système d'action, soit les principes de défense (ou d'identité), d'opposition et de totalité.

En somme, Touraine défend l'idée que pour le bon fonctionnement de la société post-industrielle, l'entreprise est indispensable, mais qu'elle doit respecter certaines conditions pour poursuivre ses fins, soit la production profitable de biens et de services

Dans ce contexte, la légitimité de l'entreprise dans la société prend une importance prépondérante. L'entreprise et ce qu'elle produit doivent avoir un impact positif sur la société si elle espère survivre en maintenant sa légitimité. Pour Touraine :

le principe de légitimité sur lequel reposent les décisions sociétales ne peut être défini hors de la relation qui unit la production et son utilisation sociale. Une société industrielle comme ses entreprises n'est plus légitime si elle rompt cette relation, si elle ne valorise plus son propre développement [...] (Touraine, 1966, p. 40).

Toutefois, si les visées sociales de l'utilisation de la production de l'entreprise peuvent apparaître vertueuses, il faut tenir compte du fait qu'elle participe au système de pouvoir et qu'elle interprète les orientations culturelles de la société dont elle fait partie « *en fonction des intérêts de la classe dominante* » (Touraine, 1969, p. 253). Ainsi, en ce qui concerne la légitimité de l'entreprise et celle des acteurs dominants qui l'investissent, il faut voir la légitimité de l'entreprise comme une expression projetée de la légitimité de ces acteurs dominants. Conséquemment, il faut comprendre la recherche de légitimité de l'entreprise comme un reflet de la recherche de légitimité de ceux qui exercent du pouvoir en son sein et analyser le cas de l'entreprise en conséquence. Il devient alors incontournable de se pencher sur les intérêts poursuivis par les dirigeants des entreprises, car elles deviennent en quelque sorte un véhicule pour ceux-ci (ibid). Des recherches récentes ont mis en lumière certains de

ces intérêts et motivations et ont conclu que des compromis majeurs sont en train de s'installer dans un contexte de « modernisation écologique » de l'économie (Gendron, 2006). Rappelons que la présente recherche, ancrée dans l'analyse du discours de l'entreprise, ne permet d'entrevoir que les reflets des intérêts de ces dirigeants, mais que cela n'amointrit en rien sa pertinence, comme nous le verrons.

On peut donc dire que le comportement de l'entreprise est chargé de symboles liés à la domination sociale. Ce n'est qu'en préservant sa capacité à fournir des produits utiles à la société de consommation qu'elle garde sa légitimité. Cette légitimité sert toutefois à l'entreprise et à ses acteurs de la classe dominante à transmettre certaines valeurs qui leur sont propres. C'est l'un des symboles les plus forts évoqués par Touraine, qui tente d'expliquer la place du mouvement ouvrier dans la définition des intérêts sociaux collectifs, qui comme nous l'avons vu, affrontent le patronat au sein du système d'action entreprise. Ces idées seront rappelées à nous lorsque nous présenterons la place du développement durable et de l'environnement dans le rapport de la légitimité des entreprises avec la société.

Cela étant, le travail de Touraine est particulièrement important quand vient le temps d'associer la domination et la légitimité à l'entreprise dans notre société. Ce concept a été fort enrichi par la contribution d'autres auteurs.

Vue d'ensemble : Bilan de la légitimité

La démarche que nous avons poursuivie au fil des deux derniers chapitres a eu pour but de montrer la capacité de la légitimité à servir de concept explicatif de certains comportements des entreprises dans le contexte environnemental et social actuel. Partant d'une perspective large, nous avons affiné notre argumentation jusqu'à en arriver à une conception de la légitimité taillée sur mesure pour analyser le cas que nous mettons à l'étude, celui du groupe pétrolier Shell.

Pour en arriver là, nous avons tout d'abord tenté de montrer que l'idée de légitimité a pris son envol dans les écrits de Weber et que, propulsée par son intégration à une sociologie politique

de la domination, elle a par la suite évolué du statut de simple concept à celui de théorie à part entière.

Pour mieux situer la légitimité, nous nous sommes ensuite appuyés sur une conception historique de celle-ci basée sur le sens politique qu'on lui donnait traditionnellement, cela dans le but de mieux illustrer l'éclosion du concept de légitimité hors de ce cadre. Par la suite, notre présentation détaillée de la compréhension wébérienne de la légitimité et des sources de celles-ci nous a amené à voir cette dichotomie de la légitimité sur laquelle reposent plusieurs de nos hypothèses, soit que la légitimité peut être choisie par celui qui la confère, mais qu'elle peut également être imposée par celui qui cherche à imposer son pouvoir. Il reste, écrit Weber, que la *croissance* en la légitimité est essentielle pour qu'elle joue son rôle dans un rapport de domination. Conséquemment, la légitimité est apparue comme pouvant être induite, ce dans un rapport de domination gouvernant-gouverné ou dans d'autres types de relations sociales.

Les idées de sociologues importants ont ensuite été mises à contribution pour expliquer notre perception de la manière dont la légitimité a été extraite du domaine politique. À partir de ces auteurs, il est apparu que la légitimité sert à mieux expliquer des rapports extra-politiques dans la société, notamment entre des organisations et d'autres composantes de la société.

Puis, à la lumière de la recherche effectuée sur les organisations et plus précisément, sur les entreprises, la légitimité s'est avérée pouvoir prendre la forme d'une théorie. Sous cette forme, appelée librement « théorie de la légitimité », elle devient soit un cadre normatif qu'il faut respecter sous peine de disparaître (courant ou positionnement institutionnel), soit une ressource (parmi d'autres, i.e. des matières premières, des ressources humaines, une marque de commerce) qu'il faut posséder et contrôler afin d'être compétitif dans une économie de marché (courant ou positionnement stratégique). Le courant stratéguiste inscrit la légitimité comme une ressource de laquelle le succès de l'entreprise dépend (théorie de la dépendance des ressources). De l'autre côté, avec les pionniers de l'école institutionnelle, nous avons compris que l'entreprise, vue comme organisation, devait se conformer, en incorporant des

mythes (Meyer et Rowan, 1977) ou par un processus d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), à certaines valeurs et à certaines pressions issues de la société.

Plus récemment, il fut découvert que des pressions nouvelles provenant du contexte social où évolue l'entreprise, viennent affecter et contester directement la légitimité de l'entreprise, ce qui la force à trouver de nouvelles manières de se conformer, d'où l'expression qui veut qu'elle doit s'acquitter des conditions entourant son « permis d'exister » dans la société (« *license to operate* » (MA, 2005; voir également Reed, 1999⁵⁶ et Marziliano, 1998 : 5). Telles que vues au chapitre I, les plus fortes de ces pressions et de ces attaques à la légitimité et à la validité de l'entreprise arrivent en réponse à des comportements déviants ou, de plus en plus, à des attitudes insuffisamment proactives, que ce soit envers la population ou l'environnement. La réponse des entreprises à cette nouvelle situation a accéléré le développement de l'usage de la légitimité en rapport avec les actions de l'organisation.

À ce propos, Suchman (1995) est celui qui dans le champ de l'étude des organisations a le mieux présenté les deux positionnements envers la légitimité (institutionnel et stratégique) et il a offert une « troisième voie » qui est venue les combiner. De son travail a émergé une définition de la légitimité qui a marqué le champ d'études des organisations et par extension, celui de la responsabilité sociale. Pour Suchman,

la légitimité est la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, pertinentes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions (Suchman, 1995 : 574).

Cette définition exprime le caractère institutionnel de la légitimité, au sens où elle devient un cadre auquel l'organisation doit se conformer afin d'exister. Suchman innove toutefois en démontrant que l'organisation possède la capacité d'influencer cette légitimité dans la société. L'organisation, soumise à des pressions et cherchant à ce que ses actions soient vues comme « désirables » peut adopter diverses attitudes et stratégies visant à gagner, maintenir ou regagner une légitimité qui se divise en trois types généraux de légitimité (voir tableau 1).

⁵⁶ Reed, 1999, p. 28 : [...] there is no independent right (not grounded in public autonomy) of corporations to conduct business. The right to conduct business is subordinate to the will of the people and the political process

De nombreux auteurs, dont nous avons présenté un échantillon représentatif aux points 3.3 et 3.4, ont œuvré au développement de la théorie de la légitimité, ainsi nommée parce qu'elle reprend dans une grande mesure les idées synthétisées par Suchman. S'attardant à l'opérationnalisation de la théorie de la légitimité sans pour autant négliger certaines avancées théoriques et conceptuelles, ces auteurs ont mis en évidence la puissance de cette théorie pour expliquer certaines actions des entreprises et des corporations. Plusieurs de leurs travaux, souvent basés sur des protocoles innovateurs, ont tenté de montrer, avec un certain succès, qu'il est possible de gagner, de manipuler et d'induire la légitimité par diverses pratiques. Ces découvertes concordent avec plusieurs des hypothèses que nous soulevions au fil du développement de notre argumentation à propos de la RSE et de la légitimité. Par ailleurs, ces recherches ont démontré avec vivacité que les entreprises ont tout intérêt à « montrer patte blanche », à faire preuve de bonne volonté et d'ouverture en public, au risque de voir leur « permis d'opérer » (MA, 2005) être retiré. La perte de ce permis d'opérer résulterait d'un trop grand écart entre les intérêts poursuivis et les attentes de la société à l'égard des entreprises; la conséquence de ce « découplage » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) pourrait être la création d'un fossé de légitimité, ou *legitimacy gap* que les entreprises cherchent à combler avant que les effets du découplage ne se fassent trop sentir. En effet, s'il advenait que ceux-ci ne prennent trop de place, il y aurait risque de décrochage et de rupture entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts de la société, ce qui signifierait la fin de l'entreprise (comme ce fut le cas pour Enron à la suite de son effondrement en 2001). La question qui se pose alors est : avec quoi le fossé dont nous avons tant parlé est-il rempli, à part de belles promesses et une belle attitude envers l'environnement?

D'autres auteurs se sont mis à voir l'entreprise non plus comme une organisation autonome, sans attache avec son milieu et ne servant qu'à créer de la richesse, mais comme une institution qui agit dans la sphère sociale au même titre que d'autres institutions, tel que le gouvernement (Petrella, 1989; Touraine, 1969; Capron et Lanoizelée, 2004). L'entreprise, de plus en plus, est considérée comme l'une de ces organisations qui, pour bien fonctionner et à la limite pour « avoir le droit d'exister », doivent pouvoir compter sur un certain « capital de

légitimité »⁵⁷. De là provient l'expression qui veut qu'elle doit s'acquitter des conditions entourant son « permis d'exister » dans la société (« *license to operate* » (MA, 2005; voir également Reed, 1999⁵⁸ et Marziliano, 1998 : 5). Son rattachement à la société n'avait longtemps été considéré que comme une question économique liée à la production de biens et de services, mais la transformation du contrat entre la société et les entreprises issu de la fin de la période fordiste est venue changer cette donnée (Gendron *et al*, 2004).

Pour Bélanger et Lévesque (1992) comme pour Touraine (1966, 1969), les rapports sociaux, les conflits de domination inclus, doivent être remis au centre de l'analyse sociologique. Comme l'a montré Touraine (1966), les rapports sociaux et les luttes de classes se sont complexifiés grandement avec l'arrivée des « nouveaux mouvements sociaux » tels que le mouvement écologiste. Aujourd'hui, on peut même avancer qu'une nouvelle génération de mouvements sociaux, les « nouveaux mouvements sociaux économiques » (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004; Gendron, 2001a), s'imisce dans un portrait social déjà chargé. On le sait, l'entreprise n'est pas immunisée contre les pressions changeantes issues de l'environnement social en transformation. Pour Bélanger et Lévesque,

Dès lors, non seulement l'entreprise doit se préoccuper de son environnement social pour acquérir une nouvelle légitimité de « bon citoyen corporatif », mais elle est en quelque sorte pénétrée par des forces sociales externes qui influent sur les formes institutionnelles et organisationnelles (Bélanger et Lévesque, *op. cit.* p. 79).

Dans les propositions théoriques de Touraine se trouve l'idée que les entreprises jouissent d'un pouvoir inédit qui leur confère la capacité de jouer avec les paramètres qui influent sur leur légitimité aux yeux de la société. Loin de servir le bien commun (ou les « biens communs mondiaux » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004), ce pouvoir est mis à la disposition des classes riches dominantes par l'entremise de leurs représentants, les dirigeants d'entreprise. C'est dans ce courant que nous trouverons les éléments qui nous permettront de compléter notre cadre théorique. Essentiellement, notre travail a consisté à mettre en

57 Idée tirée des travaux de Bourdieu sur les divers types de capital. Par exemple, le « capital social » se traduit, en mots familiers, par « les relations ». On peut soumettre l'idée qu'une certaine quantité de capital de légitimité (mal traduit par l'idée de « sympathie » ou de « tolérance » par la société, selon les points de vue) permettrait à une entreprise de mieux se positionner et de se différencier socialement. Voir Bourdieu, Pierre, 1984. *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, Paris, 277 pages.

58 Reed, 1999, p. 28 : [...] there is no independent right (not grounded in public autonomy) of corporations to conduct business. The right to conduct business is subordinate to the will of the people and the political process

évidence le rôle de la légitimité dans l'établissement d'un rapport de pouvoir qui, dans le cas qui nous intéresse, est utilisé par une institution sociale privée (l'entreprise) véhiculant les intérêts de certains membres (ou parties prenantes) de son « système d'action » (Touraine, 1966). Parmi ceux-ci, les riches membres de la classe économique dominante (dirigeants, actionnaires, financiers), dont les intérêts sont fortement distincts de ceux du reste de la société (Kempf, 2007), obtiennent une voix dans les entreprises qui va rarement dans le sens de l'intérêt commun (celui du respect de l'environnement, de développement durable, de la justice sociale et de l'équité) tout en conservant les apparences.

En somme, parce que la légitimité est une facette si importante de la relation entre les institutions (dont les entreprises) et la société, parce que le consentement à l'exercice d'un pouvoir est généralement nécessaire et parce qu'il est possible d'influencer la légitimité par divers moyens, nous concluons ce chapitre en soulignant le caractère unique de la légitimité en tant qu'outil d'analyse du cas d'une entreprise qui a fait appel à diverses formes de la RSE pour se rapprocher d'une société qui la « malmenait ». La proximité de la RSE et de ses manifestations avec la notion de valeurs, la façon dont la société exerce ses pressions sur l'entreprise privée et la façon dont des entreprises dotées de ressources inouïes y répondent est un sujet d'intérêt et qui mérite qu'on y consacre des ressources en s'appuyant sur les notions que nous avons présentées jusqu'à présent. Le prochain chapitre porte sur la méthodologie que nous avons retenue afin de maximiser l'utilisation de notre cadre théorique et des outils conceptuels qui le composent.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'homme est un découvreur de sens; il peut en quelques instants trouver une signification aux événements les plus chaotiques.

Miles et Huberman, 2003

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit en détail la problématique à laquelle nous nous attardons ici, puis nous avons proposé une approche théorique qui servira à supporter l'analyse de notre cas d'étude. À ce point de notre travail, il importe d'encadrer la recherche que nous mènerons en déterminant les objectifs poursuivis et la question de recherche qui nous guidera pour la suite de notre recherche. Nous émettrons également des hypothèses en fonction de cette question et des sous questions qui s'y rattachent. Il importera aussi de fixer la méthodologie qui nous permettra de mener à bien cette recherche en nous fournissant les outils appropriés pour traiter les données brutes de notre cas d'étude.

Pour ce faire, nous expliquerons comment et pourquoi nous avons choisi le sujet qui retient notre attention. Cela nous mènera à présenter et à justifier le corpus de données à partir duquel nous avons travaillé dans le cadre de cette recherche. Cela fait, nous présenterons brièvement l'approche personnelle et épistémologique qui nous a mené à arrêter notre choix sur l'analyse de contenu comme méthodologie. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de

la théorisation ancrée, ou *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967, Strauss et Corbin, 1998, Charmaz, 2000). Nous présenterons dans quelle mesure nous avons repris des éléments de cette approche tout en faisant ressortir les adaptations que nous avons jugées bonnes de faire pour que le sujet et les données qui nous sont propres s'accordent bien avec la méthode. Nous ferons en sorte, par le fait même, de présenter les limites et les débats inhérents à cette méthodologie qui s'est imposée relativement récemment dans l'analyse qualitative en sciences sociales. Nous expliquerons par la suite pourquoi le logiciel de traitement des données qualitatives en théorisation ancrée *Atlas.ti* est apparu idéal pour nous assister dans notre travail. Enfin, nous ferons état des procédures méthodologiques précises auxquelles nous avons soumis nos données de recherche.

4.1 Objectifs et question de recherche

Le questionnement en amont de notre recherche touchait aux motivations derrière le discours vert des entreprises. On a vu en chemin que nous visions à observer et en quelque sorte à caractériser le discours de responsabilité sociale et environnementale en progression dans le milieu de l'institution qu'est l'entreprise privée afin de voir s'il se traduit par un plus grand respect de l'environnement et si l'on peut en espérer des changements profitables pour la planète. À la lumière de la démarche d'élaboration de notre appareillage conceptuel qui nous a mené ici, voici la question de recherche que nous retenons : Dans un contexte d'écart entre les intérêts de la société, de l'environnement et leurs représentants et le comportement réel des entreprises à la poursuite de leurs propres intérêts, écart qui crée un fossé de légitimité, qui tire les bénéficiaires du discours de RSE et de développement durable des entreprises?

Un choix de sujet s'est imposé quand cette question nous est apparue comme incontournable à la vue de l'ampleur prise par la RSE et ses manifestations : l'étude du secteur de l'industrie pétrolière. Considérant son impact environnemental et social au niveau mondial, considérant son importance économique et culturelle, mais surtout, considérant ses prétentions au respect accru de l'environnement et même à sa défense, le sujet nous est apparu incontournable.

Nous avons raffiné notre questionnaire principal pendant que notre projet de recherche progressait. Les sous questions suivantes ont émergé, dont certaines d'entre-elles ont été en partie formulées dans les chapitres précédents :

- Avec quel argumentaire un groupe pétrolier remplit-il le fossé de légitimité qui s'est créé entre lui et la société?
- Dans un contexte de crise environnementale catalysée par la prise de conscience des changements climatiques, où les entreprises sont contraintes par des impératifs financiers, est-ce que le développement durable et la prise en charge de problématiques sociales et environnementales ciblées peuvent venir combler le fossé de légitimité entre l'entreprise et la société?
- Quels sont, dans une perspective de sociologie de la légitimité, les gains en terme de pouvoir, de domination, de stratégie que l'entreprise et ses dirigeants peuvent espérer?
- Finalement, le discours vert et responsable de l'entreprise apporte-t-il des retombées positives au « bien commun »? En d'autres mots, y a-t-il des gains sociaux et environnementaux qui sont faits quand les entreprises tiennent un tel discours, par exemple au plan de la gouvernance environnementale ou d'une meilleure régulation/auto-régulation des pratiques des entreprises?

Ces questionnements sont naturellement accompagnés d'hypothèses, que nous testons ici dans l'analyse de notre cas d'étude. L'hypothèse principale de notre étude est que, à travers toute la rhétorique et les pratiques entourant le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, la corporation, en tant qu'institution sociale privée, ressort grandie, légitimée dans son existence et dans ses activités PARCE QU'elle parvient à moduler la compréhension que la société a de ce qu'est la responsabilité environnementale et le développement durable, tout en tissant un flou entre le bien commun de la société et l'intérêt privé de l'entreprise. Cela est fait à travers l'élaboration d'un discours de la responsabilité qui vient manipuler, ou « retraduire » les valeurs de la société et force la croyance en la légitimité des actions des entreprises, notamment les pétrolières.

4.2 Choix de sujet et design de recherche

Sans contredit, on peut observer dans le monde des affaires un mouvement qui pousse de plus en plus d'entreprises à produire des « rapports de développement durable » et à rapporter de façon très sérieuse des données sociales et environnementales (Gendron, 2006, Capron et Quairrel-Lanoizelée, 2004 : chap. 8; Livesey, 2002; Elkington, 1998). Cela est généralement fait volontairement par les grandes entreprises, qui suivent une tendance internationale marquée par l'émergence de certifications et de cadres de reporting de plus en plus élaborés⁵⁹.

Cette tendance a une telle portée que certains États légifèrent en vue d'obliger les grandes entreprises à rapporter des informations sociales et environnementales. En France, la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE, ou Art. 116, voir Appendice A) fait depuis février 2002 en sorte de fixer les thèmes (environnementaux et sociétaux) que les grandes entreprises sont dorénavant forcées d'aborder dans leurs rapports annuels de gestion (Capron et Quairrel-Lanoizelée, *op. cit.*).

Selon Livesey (2002), bien que les indicateurs et les éléments de mesure du « reporting social » soient encore à l'état embryonnaire, on peut tracer une démarcation claire entre l'actuelle génération de reddition de données sociales et la précédente. De toute évidence, on assiste présentement à une redéfinition dans le type de communication que privilégient les entreprises en ce qui a trait à l'environnement et à la société (De la Broise et Lamarche, 2006).

Ce mouvement vers une plus grande transparence et un accroissement de la communication corporative avec la société attire l'attention des chercheurs qui s'intéressent aux grandes tendances qui touchent les entreprises et aux comportements de celles-ci et de leurs dirigeants. En théorie, ces rapports doivent favoriser un rapprochement avec la société civile

⁵⁹ Notamment le Global Reporting Initiative (GRI), adopté et encouragé par Shell. Pour une présentation détaillée des initiatives les plus importantes : Champion, E. et Gendron, C., 2002. « La responsabilité sociale corporative en débat et en pratique. Codes de conduite, normes et certifications ». *Chantier Responsabilité Sociale Corporative, Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE* Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable— collection recherche, No 16-2003

et avec le public en général. Mais dans les faits, ces communications demeurent réservées aux gens les plus informés, notamment les ONG militantes (p. ex. Public Citizen (www.citizen.org) ou Corpwatch (www.corpwatch.org)) ou les investisseurs et actionnaires intéressés (De la Broise et Lamarche, 2006).

Dans ce contexte et compte tenu du matériel à notre disposition, nous avons choisi de privilégier l'approche par étude de cas. Cette approche, décrite par Yin (2003) et adaptée récemment dans des travaux de recherche menés à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQÀM (Bisaillon, 2007; Maurais, 2006; Champion, 2004). Les travaux pionniers de Livesey (2002) et d'Igalens (dir)(2003), ainsi que les approches développées par De la Broise et Lamarche (2006) et Gendron et ses collaborateurs⁶⁰, ont servi d'ancrages sur la façon d'aborder les rapports de développement durable de notre sujet d'étude, mais nous avons développé une approche singulière qui permet de mettre en évidence le rôle de ces rapports dans la relation de l'entreprise avec la société et l'environnement.

Cela dit, le rapport de développement durable en tant qu'outil d'analyse présente plusieurs avantages et défauts. Son avantage principal est qu'il rassemble dans un format pratique et dense l'argumentaire de notre cas d'étude sur l'environnement et le développement durable. Dans plusieurs cas, en tant qu'unique document de communication avec la société, il offre une fenêtre inédite sur ce qu'on pourrait appeler « l'âme » de l'entreprise.

Nous verrons pourquoi plus bas, c'est aussi un outil qui s'est avéré indispensable pour poursuivre notre question de recherche et vérifier nos hypothèses de recherche.

4.2.1 Le marketing vert

Si cet aspect particulier de la communication corporative est encore l'apanage des initiés, une autre dimension de celle-ci touche de beaucoup plus larges segments de la société. De fait, l'obtention la plus efficace de visibilité environnementale et sociale de la part de certaines

⁶⁰ Voir bibliographie pour la liste complète des publications utilisées.

corporations revient sans doute aux campagnes publicitaires « vertes » qui retentissent un peu partout dans nos médias. Ce sont précisément de telles publicités qui ont attiré notre attention sur les agissements et le discours de Royal Dutch/Shell, la multinationale du pétrole sujet de cette recherche.

Au début des années 2000, cette multinationale controversée s'est engagée dans une grande campagne publicitaire ayant pour thème principal l'environnement, plus précisément l'engagement environnemental de Shell au Canada et dans le monde. Celle-ci s'est maintenue au fil des années, Shell occupant le haut du pavé au chapitre des pétrolières engagées envers l'environnement. Avec en tête l'objectif de « communiquer davantage avec la société », Shell s'est présentée dans ses plus beaux atours dans diverses publicités télévisées (surtout en anglais au Canada) et dans plusieurs magazines accessibles au grand public⁶¹. Toutefois, comme nous le verrons, Shell est l'une des compagnies qui se sont attirées le plus de reproches après les deux catastrophes de relations publiques de 1995.

De fait, cette campagne en a fait sursauter plus d'un⁶². Il faut le dire, le paradoxe est choquant : comment une multinationale essentiellement active dans les secteurs des hydrocarbures et des produits chimiques peut-elle concilier ses activités avec la protection ou même l'amélioration de l'environnement naturel? Est-il sensé de croire que plus de cent ans après sa formation, un géant pétrolier et chimique tel que Shell devienne un « militant pour l'environnement »? Ce sont précisément ces questionnements qui nous ont amené à vouloir explorer la nature de l'attitude de la multinationale envers la société et plus spécifiquement, envers l'environnement.

Il est intéressant de noter que dans un premier temps, dans le but de trouver des éléments de réponses à nos interrogations, nous avons voulu adopter une position de chercheur qu'on pourrait qualifier de « militante ». En effet, notre premier sentiment lorsque placé en contact

61 Nous avons tout d'abord trouvé de ces publicités dans le magazine *Actualité* au Québec (plusieurs numéros) et dans un *Scientific American* diffusé au Canada en 2003. Plus tard, des publicités représentant des employés écologistes de la corporation, disponibles sur Internet et sur différents canaux de télévision, ont été observées.

62 Voir les remarques de Joel Bakan dans son livre *La Corporation* (2003).

avec lesdites publicités fut d'avoir une pensée pour des amis actifs au sein du syndicat de l'usine montréalaise de Shell. Le caractère impersonnel propre aux multinationales et aux grandes marques prenait alors une autre dimension, et ce, en tout début du processus de recherche.

Dans la foulée de cette pensée, il nous a semblé pertinent d'évaluer la possibilité d'orienter notre recherche vers l'exploration des perceptions et du rôle des employés syndiqués d'une multinationale envers ses politiques environnementales. Nos premières questions de recherche étaient donc directement en lien avec cette problématique, l'objectif de celles-ci étant de trouver des moyens de mobiliser ces employés pour qu'ils exercent des pressions sur l'entreprise afin d'améliorer son comportement environnemental.

Après quelques communications personnelles avec des employés de l'usine Shell, il nous est apparu que la conduite d'entrevues préparées avec un échantillon statistiquement représentatif de syndiqués n'aurait pas permis d'en apprendre beaucoup sur les politiques de l'entreprise en question. En effet, les employés de Shell, à tout le moins ceux actifs dans le syndicat, apparaissent peu touchés par les questions environnementales. Le fait que le syndicat de l'usine Shell de Montréal n'ait pas formé de comité dédié à l'environnement est un indicateur de ce point⁶³. De plus, ceux avec qui nous avons communiqué ne connaissaient pas la campagne publicitaire verte. Bref, les pensées et les ressources du syndicat semblent être concentrées vers l'obtention de meilleures conditions de travail et de sécurité, essentiellement. Notre conclusion en fut que le potentiel d'une telle étude s'avérait assez faible en retombées autant théoriques que pratiques.

Cette piste d'investigation abandonnée, nous en sommes restés avec quelques questions de recherche et une documentation sérieuse sur le sujet de Shell. Une exploration sommaire de cette documentation nous a permis de constater que l'étude approfondie du cas de Shell, aux prises avec une grave crise d'image datant de deux incidents environnementaux marquants, suivie d'une campagne de publicité d'envergure et un discours et des pratiques de

63 Communication personnelle avec le chef du syndicat de l'usine Shell de Montréal, mars 2004.

développement durable affirmés, présentait tous les éléments pour assurer un cas d'analyse riche en conclusions à propos d'un phénomène environnemental important : la prise de conscience environnementale des entreprises et le déploiement de mesures propres au champ des affaires. Cela s'est traduit par un renouvellement des attitudes et des comportements, à tout le moins en public, des grandes entreprises en ce qui a trait à leurs rôles environnemental et social. Ce thème est donc à la base de notre démarche de recherche. Il nous restait à trouver un moyen de mesurer ou de caractériser cette attitude et ces comportements.

Notre revue de la littérature entourant la multinationale Shell et son rapport à la société et à l'environnement nous a mené à deux conclusions préliminaires en ce qui a trait à l'information disponible à son sujet. À nos yeux, il existe un discours officiel issu de la compagnie (accessible par l'entremise du site Internet www.Shell.com, dans le rapport annuel du groupe et dans les rapports de développement durable (1997-2005)) et il existe un discours non officiel provenant d'ONG et autres groupes qui ont pris Shell pour cible. En effet, on peut facilement trouver une somme considérable de rapports et de critiques adressées à Shell par divers groupes et auteurs, notamment les Amis de la Terre, CorpWatch ou Christian Aid⁶⁴.

Après une lecture attentive de ces documents, on s'étonne peu de constater que ces deux discours représentent les deux côtés non pas d'une médaille, mais bien de deux médailles complètement différentes. Si, en somme, les discours portent sur le même thème, soit le rôle et l'impact d'une multinationale telle que Shell sur la société et l'environnement, il est possible d'avancer que les vrais enjeux et intérêts se situent ailleurs, soit peut-être au niveau des idéologies et des philosophies économiques et environnementales. Bien sûr, au fil de notre réflexion, nous avons considéré étudier et comparer les discours provenant de ces divers acteurs afin de dresser le portrait le plus juste possible des diverses représentations construites par ceux-ci.

64 Voir Friends of the Earth (2003/2004/2005), Doyle, Jack (2002) Corpwatch (plusieurs documents, voir bibliographie) et Christian Aid (2003).

Toutefois, en regard de l'irréconciliabilité des visions (qui serait en soi un riche sujet de recherche), de la complexité et de l'éparpillement des groupes et individus critiques de la compagnie et du manque d'homogénéité des documents disponibles, nous avons fait le choix de ne pas analyser leurs discours, ni de le comparer avec celui de la corporation. Nous avons préféré intégrer les arguments et l'influence de ces groupes sur le comportement de la corporation elle-même, comme on pourra le constater dans le chapitre suivant. Cette revue préliminaire de la littérature sur Shell nous a mené à déterminer que les communications de la compagnie avec la société formeraient la matière première de notre étude de cas et qu'elles nous permettraient de répondre à notre question de recherche. Après une courte réflexion, il est naturellement ressorti qu'il serait plus pertinent de travailler à partir des communications de la société mère, le groupe multinational Royal Dutch/Shell, qu'à partir des documents de sa division canadienne, Shell Canada, pour des raisons liées au fait que c'est le groupe lui-même qui a été touché par les événements de 1995 et que c'est de là qu'a émané la stratégie corporative qui y a fait suite.

Il est à noter que nous avons circonscrit le type de communication que nous cherchions à obtenir au début de notre démarche : il nous est apparu essentiel de restreindre notre analyse aux rapports produits par le groupe Royal/Dutch Shell. La raison derrière cette délimitation est qu'il s'est avéré impossible de réunir d'autres types de communication (publicité, allocutions, recherches, etc.), notamment en raison du manque de transparence à ce niveau et des disparités régionales et nationales au niveau des campagnes de promotion menées par Shell.

En vue d'obtenir les rapports annuels au niveau de groupe principal, nous avons communiqué avec les responsables des relations médias et des communications du groupe par le biais d'une adresse courriel fournie sur le site www.shell.com. Nous demandions alors l'accès à des documents numérisés ou en version papier, selon les possibilités. Nous nous sommes vu répondre que les seuls rapports accessibles étaient ceux offerts sur Internet. Il est apparu inutile de faire la demande pour quelque autre document que ce soit à ce moment. Il est

important de souligner que sans contact à l'interne, il n'existe pas d'autre façon de communiquer avec cette corporation.

4.3 Contacts avec un dirigeant de Shell

C'est un concours de circonstances qui nous a mis en contact avec le Country Chairman du « joint venture » que Shell opère à Madagascar, au large du continent africain⁶⁵. Nous avons pu le contacter personnellement pour parler de responsabilité sociale des entreprises et d'environnement. Celui-ci, d'abord très affable et enthousiaste à l'idée de répondre à nos questions, a accepté de tenter d'obtenir les rapports annuels du groupe Shell à partir de 1975 pour nous au cours d'un voyage au siège mondial de la compagnie de La Haye, en Hollande. Il est revenu quelques semaines plus tard avec les mains vides et des excuses. Il a été impossible de le rejoindre à la suite de cet échange infructueux. Nous avons donc abandonné l'idée de mettre la main sur les échantillons convoités à ce moment. Il a fallu envisager une alternative à l'étude du discours environnemental à partir des rapports annuels du groupe Shell.

Remarquons qu'à ce point de notre démarche de recherche, nous avons déjà en main beaucoup de documentation concernant le comportement environnemental de la corporation. La revue de littérature qui a servi à construire notre cadre d'analyse fait foi de l'existence de nombreuses recherches sur ce phénomène. Notre travail concernant les théories et les opinions qui entourent la responsabilité sociale et environnementale des entreprises nous procurait des éléments d'analyse et une capacité à mieux orienter notre échantillonnage. De plus, notre curiosité avait été piquée et nous désirions recueillir des réponses à nos questionnements, d'une manière ou d'une autre.

Ayant acquis la certitude que ce corpus n'avait jamais été analysé en détail, bien qu'il ait pu faire l'objet de travaux portant sur plusieurs compagnies à la fois, nous avons donc choisi la solution incontournable qui s'offrait à nous : l'analyse des éléments de communication officiels (environnementaux et sociaux) de la corporation avec la société. Les rapports de

⁶⁵ Le Country Chairman est un gestionnaire qui fait office de représentant senior dans un pays ou une région.

développement durable de Shell, publiés depuis 1997 (soit deux ans après la crise et en réponse directe à celle-ci) sont, si l'on en croit la corporation, des références en matière de qualité et de rigueur dans le domaine. Il était facile de recueillir ceux-ci sur le site Internet de Shell. C'est donc à partir de la totalité des neuf rapports de développement durable de Shell publiés en date d'aujourd'hui que nous avons procédé à notre analyse du discours environnemental et social de Shell. Ceux-ci totalisent plus de 350 pages.

On comprendra que pour ceux qui, comme Elsbach (1994) et d'autres, adoptent une approche théorique englobant la dimension stratégique de la légitimité, le rapport annuel ou le rapport de développement durable est parfois la première et/ou l'unique source d'information, puisque ces rapports sont des sources inégalables de verbalisation et de gestion de l'image et des données propres à l'organisation. Le lien entre l'étude de la légitimité et les communications de l'entreprise est donc indéniable.

En Australie, il a été montré que 68 % des stakeholders questionnés se procuraient de l'information environnementale dans le rapport annuel de la compagnie (Rankin, 1996; *in* O'Donovan, 2002). Il est généralement reconnu que ces rapports s'adressent à des stakeholders particuliers qui ont des intérêts dans les activités ou les impacts de l'activité de la compagnie. En effet,

il est généralement accepté que si une corporation change ses activités ou tente d'altérer la perception des autres envers ses activités, cela doit être accompagné par le dévoilement d'information ((Deegan et al., 2000; Cormier et Gordon, 2001) *in* O'Donovan, 2002, p. 345).

Il va sans dire, également, que ces rapports sont plus facilement accessibles que les dirigeants de l'organisation eux-mêmes à des fins d'interview, par exemple; ou encore, que les faits qui auraient à être reprochés à ces entreprises, secrets généralement jalousement gardés.

Il y a d'autres arguments qui viennent appuyer le choix de ces auteurs de travailler à partir des rapports annuels et parmi ceux-ci :

Le rapport annuel est depuis longtemps considéré comme étant un document public majeur, le pivot de la présentation que fait la compagnie qui a une importance significative sur la façon dont

les marchés financiers et le public en général perçoivent et réagissent à une compagnie (Anderson et Epstein, 1995). On a argumenté que l'inclusion volontaire d'information dans le rapport annuel peut être, et est, utilisé par les gestionnaires pour envoyer des signaux et des messages spécifiques au public (Salancik et Meindl, 1984). Il a également été mis en évidence que l'inclusion d'information dans le rapport annuel corporatif est utilisée pour persuader les lecteurs de la vision qu'a l'équipe de direction de la société (Armenic, 1992) et que les rapports annuels sont tout à la fois réflecteurs et constituants d'un ensemble plus large de valeurs sociales (Dyball, 1998) (*in* O'Donovan, 2002, p. 351).

Cela dit à propos de la propension des auteurs de la théorie de la légitimité à avoir les rapports corporatifs comme outils de prédilection, il faut retourner à notre travail sur la légitimité dans un de ses champs les plus difficiles à aborder. En effet, plus haut dans ce chapitre nous avons abordé les efforts d'influence ou de contrôle de leur légitimité par certaines entreprises. L'interrogation sous forme de question de recherche qui en a émergé acquiert tout son sens lorsqu'on prend acte des développements concrets de l'utilisation théorique de la légitimité. Bien qu'il soit particulièrement difficile de vérifier cette interrogation et de valider certaines hypothèses la concernant, cette question est centrale dans le champ d'études de la légitimité auquel nous portons ici notre attention. Le courant stratégeste que nous étudions prend résolument la tangente de l'analyse de la capacité de contrôle de la légitimité par les entreprises, et il faut donc voir où certains de ces auteurs sont menés quand ils travaillent sur ce thème avant de pousser plus avant notre réflexion à ce sujet.

Nous avons été grandement éclairés dans le choix de notre sujet par le travail de Livesey (2002) portant sur les toutes premières communications environnementales et sociales de Shell et de son collaborateur, John Elkington⁶⁶. Il nous a semblé pertinent et justifié de poursuivre son travail à l'aide de nos propres perspectives théoriques et outils intellectuels. Il est à noter que son œuvre se démarque parmi une quantité toujours croissante d'études et d'analyses portant sur les rapports environnementaux et sociaux des grandes corporations. Son œuvre nous a semblé plus riche et plus proche de notre propre conception de l'étude du discours corporatif, en termes théoriques et analytiques, notamment au niveau du traitement de la légitimité, que les travaux d'Igalens (Igalens (dir), 2003)), pour prendre un exemple.

⁶⁶ Auteur de *Cannibals with Forks* (1998) et de *The Green Corporation* (1989), fondateur de SustainAbility, un groupe de recherche qui a beaucoup travaillé sur l'idée du Triple bottom line pour les entreprises.

Par ailleurs, chaque semaine apparaissent de nouvelles publications qui mettent en lumière cet aspect nouveau de la relation entre les entreprises et la société. Grâce à cela, nous avons pu comparer efficacement notre approche méthodologique avec plusieurs de celles-ci et nous considérons que notre sélection nous permettra d'atteindre des résultats concrets et significatifs en relation avec nos objectifs de recherche.

4.4 Étude de cas et recherche qualitative

Notre recherche porte ainsi sur le contenu discursif et conceptuel des rapports de développement durable de la multinationale du pétrole Shell. Nous croyons que la caractérisation, par une méthode appropriée, du discours public d'une institution privée telle que la multinationale Shell, si elle est éclairée à la lumière d'une théorie critique, permet de mieux comprendre les changements qui ont lieu dans la relation des entreprises avec l'environnement et avec la société en général. De plus, nous croyons qu'une bonne analyse d'un cas tel que celui de Shell peut offrir des éléments analytiques et méthodologiques généralisables à d'autres cas semblables (Yin, 2003), à d'autres entreprises pétrolières et éventuellement, à d'autres multinationales. C'est dans cette optique que nous avons procédé au traitement de tous les rapports de développement durable produits par Shell depuis le début de cette démarche, en 1997.

Dans la présente recherche, nous procédons à une étude de cas à partir de données brutes traitées à l'aide des outils développés dans le cadre de la recherche faisant usage de la méthode de la théorisation ancrée (Corbin et Strauss, 1990; Glaser, 1998; Laperrière, 1997) ou enracinée (Miles et Huberman, 1994)).

La théorisation ancrée est l'un des dérivés de la « révolution qualitative » des années 1950-1960 (Denzin et Lincoln, 1994, *in* Charmaz, 2000). Les auteurs de l'article *The discovery of grounded theory*, Glaser et Strauss (1967), firent partie des défenseurs des études qualitatives à une époque où elles étaient contestées (Charmaz, 2000). Glaser et Strauss ont proposé un protocole méthodologique axé sur l'inclusion d'éléments qualitatifs précis, qui permet de

faire émerger la théorie à partir des données qualitatives. Critiquée après sa conception comme étant floue et manquant de rigueur (Charmaz, 2000), la théorisation ancrée s'est affinée et s'est affirmée au cours des quarante années qui se sont écoulées depuis sa création. Si elle est encore l'objet de débats parmi les chercheurs, son utilisation et l'utilisation des outils qui en ont découlé se sont généralisées (Charmaz, 2000).

Selon ses défenseurs, une utilisation appropriée de l'instrumentation propre à la théorisation ancrée permet au chercheur en sciences sociales d'être moins biaisé, d'obtenir des résultats significatifs et solides à partir de données éparpillées et d'inférer des conclusions ancrées dans des concepts directement issus de l'information disponible, à la condition de respecter une certaine méthode (Miles et Huberman, 2003).

Selon Charmaz (2000) : « [l]a recherche en théorisation ancrée s'inscrit bien dans la tradition plus large du travail de terrain et de l'analyse qualitative ». Selon d'autres auteurs, elle représente une évolution parmi les nombreux outils méthodologiques offerts aux chercheurs (Miles et Huberman, 1994). De fait, cette méthode est très prisée dans les sciences sociales, car elle permet d'ancrer l'analyse qualitative dans les données en les systématisant, par exemple à partir de recherches documentaires (Corbin et Strauss, 1990). De plus, elle offre une perspective innovante pour les sciences sociales en ce qu'elle admet le développement de cadres conceptuels et théoriques directement à partir de l'analyse des données, analyse qui commence dès le début de la collecte.

Par ailleurs, il existe différentes adaptations de cette théorie. Récemment, Strauss et Corbin (1998) en réponse à Glaser (1998), ont défini de manière plus large les objectifs de la théorisation ancrée. À leur avis, en plus de permettre le développement théorique à partir des données, « cette méthodologie est destinée à faire avancer le développement de la théorie préexistante » (Strauss et Corbin, 1998 : 278). Ces auteurs s'éloignent ainsi de la position épistémologique essentiellement axée sur la pratique de l'induction dans l'analyse des dynamiques sociales prônée par Glaser (1998), qui donnait à la *grounded theory* la fonction première de développement de nouvelles théories.

Pour Strauss et Corbin (1998), qui adoptent une position à cheval entre la déduction et l'induction, la méthodologie de cette théorie doit être utilisée par les chercheurs pour produire de la théorie qui soit « conceptuellement dense », c'est-à-dire que les relations entre les concepts doivent être fortes et nombreuses. L'idée derrière cette méthodologie est de rendre plausibles les relations entre les concepts et les ensembles de concepts (Strauss et Corbin, 1998). Pour Corbin et Strauss (1990), cependant, la recherche à l'aide de la théorisation ancrée doit être encadrée par divers « canons et procédures » pour être efficace, ce dont nous allons maintenant parler.

4.5 Canons et procédures de la théorisation ancrée pure

Les canons et procédures de la théorisation ancrée devraient être stricts, aux dires de Corbin et Strauss (1990). Glaser, qui défend un autre versant épistémologique de la théorie (1998), tient le même discours à propos de la méthode en question. Malheureusement, dans un cas comme dans l'autre, le désir d'offrir de la rigueur à la théorie a fait que les auteurs ont par le fait même rigidifié les « conditions d'entrée » aux chercheurs qui désirent l'adopter. En effet, il est difficile de remplir toutes les conditions de la méthode décrite.

La nature particulière de notre corpus de données, qui est issu d'un seul site ou « acteur », se prête mal, à première vue, à une application stricte des procédures dictées par Corbin et Strauss (1990) ou Glaser (1998) qui se disent, chacun de leur côté, les tenants de la vraie *grounded theory*⁶⁷. Une présentation détaillée et rigoureuse de la méthode développée pour la théorisation ancrée est faite par Corbin et Strauss (1990, mais aussi 2004). Nonobstant ces modèles difficiles à appliquer dans la pratique, diverses alternatives ont été proposées au cours des dernières années pour rendre la *grounded theory* plus flexible. C'est vers ces options que nous nous tournons.

67 Glaser (1998) avance que les propositions de Corbin et Strauss (1990), insuffisamment portées par une approche inductive pure, ne sont pas admissibles dans le dogme de la théorisation ancrée (Miles et Huberman, 1994). Selon Glaser, ces auteurs proposent une méthode de « description conceptuelle pleine et entière » et non de théorisation ancrée. Sur le fond, on peut donner raison à Glaser. Par contre, la théorisation ancrée s'est développée dans plusieurs directions qui ne rejettent apparemment pas les interprétations divergentes du dogme originel et c'est pourquoi nous continuerons à parler de *grounded theory*.

4.6 La théorisation ancrée adaptée

Dans ses fondements, la théorisation ancrée est, nous l'avons dit, une version pure de l'approche inductive en sciences sociales. Miles et Huberman (1994), s'ils présentent en détail une méthode très proche de la théorisation ancrée, se disent d'emblée en désaccord avec l'application trop stricte de l'induction telle que prônée par Glaser (1998). Ils offrent une alternative à la méthode de la théorisation ancrée qui admet une exception telle que la nôtre. Ils proposent une méthode qui, somme toute, s'apparente bien aux propositions de Corbin et Strauss (1990), les opposants épistémologiques de Glaser, comme nous le savons.

Ainsi, Miles et Huberman croient que la théorie a évolué et qu'il est possible d'aborder la méthode de la théorisation ancrée sans s'astreindre à la rigueur d'une approche inductive pure. De fait, ils suggèrent aux chercheurs de travailler toujours à partir d'une certaine réflexion et d'un cadre conceptuel déjà élaboré. Ce constat repose sur une réflexion épistémologique simple :

Les conclusions finales peuvent n'apparaître qu'une fois le recueil de données terminé, en fonction du volume de notes de terrain, des méthodes utilisées pour le codage, le stockage et le recouvrement, du degré de sophistication du chercheur, et des exigences du commanditaire, mais elles ont souvent été pressenties depuis le début, même lorsque le chercheur déclare avoir procédé « inductivement » (Miles et Huberman, 1991, pp. 36-37).

Pour la raison que le chercheur en sciences sociales est incapable de respecter une méthode inductive pure, Miles et Huberman ne s'opposent pas à l'utilisation d'un cadre théorique préalable au recueil de données qui donnerait un caractère plus déductif au travail du chercheur. De plus, ils avancent que « les cadres conceptuels et les questions de recherche sont la meilleure défense contre un volume de données écrasant » (Miles et Huberman, 2003 : 110). Avec le recul que leur permet leur approche très large de l'analyse qualitative, Miles et Huberman proposent, dans leur livre de référence *Analyse des données quantitatives* (2003), une interprétation méthodologique plus flexible qui nous inspire ici plus que la méthodologie intégrale propre à la théorie⁶⁸. Comme eux, nous croyons que l'application la plus stricte

⁶⁸ Une remarque sur notre échantillon, qui pourrait amener certains questionnements en lien avec sa représentativité qui peut apparaître limitée pour l'œil extérieur : il a l'avantage d'être bien circonscrit. Cela évite bien des problèmes lors de la cueillette des données, en faisant en sorte de se perdre dans une montagne de source, selon Miles et Huberman (1991,). Les auteurs ont ces sages mots pour décrire la position particulière de l'analyste qualitatif : « La vie prolifère indéfiniment » (Ibid, p. 62). La délimitation de l'échantillon par le chercheur telle qu'opérée ici concorde également avec les principes particuliers à l'étude de

possible des procédures de la « grounded theory » peut être faite alors même que le chercheur s'engage dans l'analyse avec son cadre théorique, ce qui est notre cas (voir chapitres précédents et ce chapitre).

Remarquons que malgré le fait que nous ayons proposé ici un cadre théorique détaillé, ce sont réellement les données étudiées qui fournissent la source primaire de notre analyse. C'est la raison pour laquelle nous nous réclamons d'une version adaptée de la théorisation ancrée. Ainsi, cette analyse sera faite à la lumière de notre cadre théorique, mais ce cadre sera à son tour nourri par l'analyse à l'aide de notre adaptation de la théorisation ancrée. C'est donc notre propre interprétation de la théorisation ancrée dont il s'agit ici, et elle repose à la fois sur la déduction et sur l'induction, sans être porteuse d'une rupture avec les préceptes de la version la plus large de la théorisation ancrée.

Ces considérations théoriques, épistémologiques et méthodologiques prises en compte, il faut enchaîner avec la méthode que nous proposons nous-mêmes. Comme nous l'avons vu, cette méthodologie est issue de la méthode et des outils qui ont émergé de diverses interprétations de la théorisation ancrée. Mais au surplus, elle est le produit d'une expérience de travail collectif à partir de cette théorie et de l'un de ses outils les plus intéressants, soit le logiciel Atlas.ti. La méthode que nous avons élue représente ainsi un développement particulier de la théorisation ancrée. Nous voyons dans la suite de ce chapitre les caractéristiques précises de ces développements.

4.7 Recueil des données, « mémos » et analyse

En amont de la première étape méthodologique qui repose sur la codification, on retrouve l'étape de recueil des données. Selon Laperrière (1997), la méthode originale de la théorisation ancrée propose que le recueil des données coïncide avec la première étape d'analyse⁶⁹. De fait, l'analyse constante et parallèle aux diverses étapes de la théorisation

cas (Yin, 2003)

69 Dans notre cas, cela s'est avéré être impossible, puisque nous n'avons pas été sur le terrain à proprement parler. Plutôt, nous avons recueilli des données déjà formatées selon la structure d'une communication officielle. Il semble que nous perdions en richesse d'analyse, faute d'avoir pu recueillir l'information de première main sur le processus de fabrication de communications. Mais la nature du type de recherche que nous avons entrepris doit savoir tirer le maximum de ces données sous la forme où elles

ancrée est réalisée dans notre recherche, à l'aide de la fonction « mémo » d'Atlas.ti. Tous les auteurs de la théorisation ancrée sont catégoriques : l'un des fondements de celle-ci est la création et le suivi de « mémos », qui incluent les « observations au vol » et les « remarques en marge » (Miles et Huberman, 2003. Voir aussi Laperrière, 1997, Corbin et Strauss, 1990, Charmaz, 2000). Ces mémos sont le produit de l'analyse qualitative faite par le chercheur qui, on le sait, doit composer avec une matière première créée par des mots, et non des chiffres. Au fil des étapes de l'analyse qualitative de type théorisation ancrée, le chercheur en vient à certaines conclusions vérifiables à l'aide des données disponibles en tout temps. Ces conclusions, entre autres réflexions, sont notées en tant que mémo grâce à l'interface de *Atlas.ti*.

Tout au long de notre travail, chaque observation, réflexion, analyse ont été soigneusement notées et « fixées » ou nom à une citation (segment de texte) particulière. Ces remarques sont essentielles au chercheur, qui en tire la substance de son analyse et les éléments nécessaires à une réflexion plus poussée. Nous avons scrupuleusement respecté cette règle au fil de notre travail, et on pourra retrouver le produit de ces mémos dans la partie finale de notre travail. Voici maintenant la façon concrète dont nous avons procédé par la suite.

4.8 Formatage des documents primaires

Nous avons déjà expliqué la manière dont le matériel à l'étude a été choisi, ainsi que les raisons qui nous ont aiguillonné vers ce matériel. Une fois que les rapports de développement durable se furent retrouvés en notre possession, nous les avons traités avec un logiciel de conversion pour qu'ils puissent être utilisables dans Atlas.ti⁷⁰. Nous avons converti les rapports en version PDF (Adobe Acrobat Reader) vers des documents de format Microsoft Word. Pour normaliser les documents et afin que l'analyse porte vraiment sur le discours de la corporation, voici comment nous avons procédé pour chaque rapport :

sont transmises à la société.

⁷⁰ Le logiciel de conversion s'appelle ABBYY PDF Transformer, version 1.0. À noter que la version 5.0 de Atlas.ti, sortie au même moment où nous nous trouvions dans notre période de codification, prend en charge les images en format PDF, ce qui nous aurait permis de gagner du temps. Mais après réflexion, il nous semble que l'analyse d'un texte uniformisé tel que celui que nous avons préparé permet de ne pas être influencé par les mises en forme et les effets de mise en page, nombreux dans les rapports de la corporation. Par ailleurs, ces effets et transformations contenus dans les rapports pourraient eux-mêmes faire l'objet d'une recherche spécifique.

1. Nous avons enlevé toutes les images (le logiciel séparait le texte des images, ce qui faisait qu'on ne perdait que les photos ou les graphiques). Les textes ont été entièrement préservés, même ceux qui étaient accolés à des images.
2. Nous avons effacé les tableaux de statistiques, qui ressortaient très mal en format texte, après la conversion.
3. Nous avons enlevé tous les *fonts*, ou formats de caractère, ce qui a eu pour effet de mettre sur un pied d'égalité toutes les formules et les phrases avant la codification.
4. Nous avons retiré les informations indépendantes répétitives (numéros de page, en-têtes et bas de page).
5. Nous avons fait en sorte qu'il y ait une marque de paragraphe entre les paragraphes parlant d'un même sujet, et deux marques de paragraphes entre les paragraphes qui dénotent un changement de sujet. Nous avons, dans la mesure du possible, tenté de garder des paragraphes avec des proportions homogènes.

Cette démarche que nous avons appliquée à chaque document nous a permis d'obtenir des textes où toute l'importance est laissée au texte, et donc au discours et à l'argumentaire de développement durable et d'environnement propre à la compagnie. Dans la mesure du possible, nous avons uniformisé la taille de chaque paragraphe afin que la codification soit à son tour uniformisée. En d'autres mots, nous avons veillé à garder une taille similaire pour chaque unité de codification, dans la mesure où le sujet traité dans le rapport original permettait certaines coupures. Il ne restait qu'à passer à la prochaine étape de notre travail à l'aide de l'outil informatique Atlas.ti.

4.9 La codification

Pour Corbin et Strauss, la codification est « le processus analytique fondamental utilisé par le chercheur » dans la théorisation ancrée (1990 : 12). D'emblée, pour l'analyste, la codification se révèle être importante sur deux plans pratiques : elle permet l'organisation des données brutes et elle facilite l'identification constante des éléments les plus importants parmi ces

données, ce qui est extrêmement utile dans les étapes ultérieures de l'analyse (Laperrière, 1997, Corbin et Strauss, 1990, Miles et Huberman, 2003).

Pratiquement, il s'agit d'élaborer, à la lecture d'un texte, transcription d'entrevue ou autre, des « codes » qui sont en fait des concepts plus ou moins abstraits et plus ou moins descriptifs, interprétatifs ou explicatifs. Ces « codes », utilisés comme des étiquettes, permettent de synthétiser l'information très dense propre à la recherche qualitative (Miles et Huberman, 2003). Cette procédure méthodologique permet donc de découper, analytiquement parlant, les données en segments utilisables par le chercheur. En comparant et en réévaluant constamment les codes et les relations qu'ils ont entre eux, en les catégorisant, par exemple, l'analyste peut induire des hypothèses par rapport aux tendances (patterns) qui expliquent le discours ou le comportement des acteurs ou des phénomènes étudiés. Elle permet aussi de sortir des « ornières conceptuelles » (Corbin et Strauss, 1990) en brisant les schèmes de pensée classiques.

Selon Miles et Huberman (2003), tel que nous l'avons mentionné, la codification est une phase de première importance pour une analyse efficace des données. La création des codes constitue la première étape cruciale de cette méthode. Lors de la codification ouverte, le chercheur tente de décomposer analytiquement les données et de faire émerger (s'il n'a pas déjà établi la liste de ses codes au préalable, voir Huberman et Miles, 2003), des « étiquettes conceptuelles » qu'il pourra appliquer aux composantes du document étudié (Corbin et Strauss, 1990). Il y a différentes manières de procéder à dans ce domaine, mais Huberman et Miles (2003) jugent utile de dresser une liste de codes avant de s'attaquer à la codification ouverte. Cela suppose évidemment que l'on ne respecte pas complètement les dogmes méthodologiques proposés par Corbin et Strauss (1990). Dans notre cas, nous avons entamé la codification ouverte l'esprit ouvert, en ne nous attardant qu'aux données et concepts que l'on trouvait dans le texte.

Nous avons réalisé la codification des rapports dans l'ordre chronologique, à l'exception des années 1999 et 2000 qui ont été réalisées avant l'année 1998. Nous avons choisi de prendre

les paragraphes comme taille de segments à codifier. Des « étiquettes conceptuelles simples » (Miles et Huberman, 2003 : 112) multiples ont été distribuées à chaque paragraphe. Difficile à une époque où il fallait codifier à la main, ce mode de codification complexe a été grandement facilité par l'apparition de logiciels tels que Atlas.ti.

Nous n'avions pas de liste de code de départ lorsque nous avons commencé la codification des rapports. Toutefois, nous profitons d'une expérience notable dans l'utilisation du logiciel *Atlas.ti* et dans l'élaboration des codes, expérience issue d'un programme de recherche de la CRSDD intitulé « Visages de la responsabilité sociale ». En l'occurrence, ce programme de recherche avait développé une liste de codes adaptée à l'argumentaire des entreprises et d'autres types d'organisation (syndicats, ONG) en ce qui a trait à la responsabilité sociale. Sans qu'elle ait eu une influence dominante, cette liste qui a été développée en équipe avec plusieurs intervenants a eu un impact incontournable sur nos propres choix de codification. Au cours de la période de codification ouverte, il est advenu que les codes très précis se sont multipliés. C'est lorsqu'est venu le temps de créer les codes englobant divers concepts ou locutions que nous avons fait intervenir notre expérience préalable avec l'argumentaire corporatif de la responsabilité.

Dès lors, nous avons pu dresser une liste de codes qui englobent des classes de phénomènes tels les contextes, perspectives, manières de percevoir et de comprendre, activités, événements, stratégies et acteurs et relations qu'on retrouve dans les documents (Bogdan et Biklen, 1982, in Miles et Huberman, 2003). Avec un grand souci de la précision, nous avons fait en sorte que chaque concept présent dans chaque paragraphe soit facilement identifiable et récupérable aux fins d'analyse. Plus de 15 000 codifications ont ainsi été effectuées.

Au niveau de la gestion des codes eux-mêmes, il appert que cette étape de la codification nous a amené à jongler avec environ 150 codes assez rapidement. Comme le savent les chercheurs en théorisation ancrée, les codes utilisés subissent beaucoup de changements au cours de la codification (Miles et Huberman, 2003). Ce phénomène s'est également produit dans notre cas. Nous avons vu nos codes se modifier, se dégrader et évoluer.

Après que nous eussions codifié les 9 rapports une première fois, processus au cours duquel nous avons pu évaluer les qualités et les défauts de certains codes, nous avons procédé à la révision des codes. Cette étape est rendue nécessaire par un phénomène propre à la codification. Comme l'avancent Miles et Huberman (2003) :

[...] les codes vont changer et évoluer tout au long de l'expérience de terrain. Les chercheurs avec des listes de départ savent que les codes vont être modifiés. Il se passe beaucoup plus de choses qu'on ne l'avait envisagé initialement [...]. De plus, certains codes ne fonctionnent pas; d'autres se détériorent. Ils ne peuvent s'appliquer à aucun terrain ou bien la façon de découper le phénomène ne correspond pas au mode d'apparition empirique de ce dernier. Dans ce cas, il faut se débarrasser du code ou le changer de niveau. D'autres codes fleurissent, parfois trop. Trop de segments se voient attribuer le même code : c'est l'éternel problème du volume. Il faut alors fragmenter les codes en sous-codes.

Ce passage résume très bien l'étape subséquente de notre travail de codification, la vérification des codes. Pendant le travail effectué sur nos documents primaires, dès les premiers moments de la codification, nous avons commencé à redéfinir les codes et à les appliquer différemment. Par la suite, nous avons utilisé la liste de codes finale de la première codification et nous avons pris chaque code un par un. Nous avons établi si chaque code était utile, inutile, s'il devait être le sujet d'une fusion avec d'autres codes ou s'il était à diviser en sous-codes. Nous en sommes venus à cette conclusion en prenant en compte nos observations sur chaque code et la fréquence d'utilisation de ceux-ci. Une fois ce « ménage » réalisé, nous avons réuni les codes en « familles de codes ». Ces familles de codes, dont on retrouve la liste à l'Appendice D, sont au nombre de 19. Ils ont servi en premier lieu à segmenter les codes afin de faciliter la recherche de certains types de codes, telles les familles de codes « interprétatifs » ou « discours RSE ». En cours d'analyse, nous verrons qu'ils ont servi à classer certains codes, mais que la nature finale de notre travail, qui a pris en compte essentiellement la fréquence d'utilisation des codes et non celle des familles, a poussé en périphérie leur poids et la signification analytique qui auraient pu leur être confiées. Cela ne va pas à l'encontre des concepts qu'on retrouve en amont de la méthode ici décrite.

Cela dit, cette étape de révision nous a permis d'approfondir notre analyse et de découvrir de nouvelles relations entre les codes. Cela nous a été utile dans la prochaine étape de l'analyse,

soit la codification axiale (Corbin et Strauss, 1990). Malgré notre préparation rigoureuse, de nouveaux codes sont apparus sur le tard et il a alors fallu retourner en arrière pour s'assurer que rien n'était oublié. Aussi, certains parmi nos codes les plus importants, notamment le code « environnement », que nous voulions englobant, ont perdu de leur utilité face à leur surmultiplication. Il a donc fallu procéder à une division en plusieurs sous-codes, que nous avons réunis dans la famille « environnement » dans le cas de ce code. Ce procédé a été utilisé pour quelques autres codes très utilisés.

4.10 Saturation

Le but du travail de révision et de redéfinition des codes dont nous avons parlé est de mener la recherche à un point où l'analyste peut prétendre avoir atteint un point de saturation dans l'analyse. Pour Miles et Huberman (citant Strauss (1987) et Lincoln et Guba (1985)), cette saturation survient « lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de « régularités » émergent » (Miles et Huberman, 2003, p. 121).

La révision rigoureuse de nos codes et le travail de recodage et d'analyse effectué après cette révision nous ont permis d'atteindre ce point de saturation. Ainsi, peu importe sous quel angle nous prenions les documents, il nous était possible d'attacher un code déjà créé au passage étudié. Il nous était également déjà possible de relever des régularités et des tendances à travers les documents grâce à nos codes et à nos premières catégories. C'est donc à ce point que nous avons décidé de passer à la phase de codification axiale (Corbin et Strauss, 1990).

4.11 Codification axiale

Pour Corbin et Strauss, dans la codification axiale, qui suit la codification ouverte, « on relie les catégories à leurs sous-catégories, et on teste les relations obtenues à l'aide des données que l'on a en main » (1990 : 13). À ce même sujet, Miles et Huberman parlent plutôt de codification thématique quand vient le temps d'élever le niveau d'analyse qu'on réalise à partir « d'un ensemble opérationnel de codes raisonnablement clairs décrivant les

phénomènes et événements qui figurent dans les transcriptions [...] (Miles et Huberman, 2003 : 133). Ceux-ci remarquent que la codification thématique est une sorte « d'analyse factorielle » adaptée aux sciences qualitatives. En somme, la codification axiale et la codification thématique sont une seule et même chose. Notons que d'un côté, on parle en termes de catégories et de sous-catégories et que de l'autre, on parle plutôt de codes et de méta-codes.

Dans ces deux interprétations des méthodes liées à la codification axiale, on suggère, à partir des concepts (codes ou catégories de codes) les plus importants ou que le chercheur juge significatifs, de retracer les variables qui affectent ce concept. Comme le soulignent Corbin et Strauss (1990), il est nécessaire alors de vérifier toutes les relations hypothétiques entre les codes à partir des données primaires. Concrètement, il s'agit de prendre un code ou une catégorie et de voir comment on peut les situer par rapport aux autres codes et catégories. On cherche aussi à découvrir, à partir des données, quels types de liens unissent les catégories (et éventuellement les sous-catégories).

L'analyste qui pressent un lien peut formuler une hypothèse (Corbin et Strauss, 1990). Une hypothèse doit être prouvée et reprobée plusieurs fois dans les données pour être considérée comme vérifiée. Comme l'expliquent Miles et Huberman (2003), la création d'un méta-code (l'une des fonctions de Atlas.ti, c.à-d. la fonction « supercode ») permet de structurer ce type d'analyse. Ce méta-code, vérifié et testé à partir des données, en vient à regrouper plusieurs codes, ce qui permet de réduire l'amoncellement d'information devant lequel le chercheur se trouve lorsqu'il fait face à tous les codes.

Par ailleurs, peu importe que l'on parle de méta-codes ou de catégories de codes, ce dernier travail amène le chercheur à jongler avec un nombre plus restreint de codes, qui regroupent chacun plusieurs codes. Cela permet d'élever le niveau conceptuel de l'analyse et de mieux voir la dynamique en place dans les documents étudiés (Miles et Huberman, 2003).

Pratiquement, pour procéder à la codification axiale, nous avons fonctionné ainsi : une fois les catégories (familles) établies (en plaçant dans celles-ci les codes jugés pertinents) pour chaque code majeur (certains sont choisis parce qu'ils représentent des évidences et sont présents en grand nombre, d'autres parce qu'ils se sont imposés à notre « sensibilité de chercheur » (Charmaz, 2000, Strauss et Corbin, 1998), nous avons établi exactement en conjonction de quels autres codes le code étudié était présent. Cela est rendu possible grâce à la fonction « co-occurrence » de Atlas.ti et à l'outil de recherche Query tool. Le nombre de fois que des codes se retrouvent en co-occurrence est un indicateur relativement précis de la force du lien qui les unit. Suite à cela, nous avons identifié la liste des 3 à 6 codes qui étaient les plus souvent présents en compagnie du code principal étudié. Puis, nous avons procédé à l'analyse du sens et de la qualité de la relation entre ces codes. Cela nous a permis de dresser un portrait extrêmement complet et précis des rapports de développement durable de Shell (chap. VI)

Le travail que nous avons effectué a permis de tracer un portrait très précis de l'environnement argumentaire élaboré par les représentants de la compagnie et associé à des thèmes précis, que ce soit le développement durable, l'environnement ou le rôle d'une multinationale dans l'espace économique. C'est à partir de ce travail que l'on peut réellement voir émerger les patterns les plus importants dans le sujet étudié. Et ces patterns sont d'une importance cruciale quant vient le temps de préparer les résultats finaux de l'analyse. De fait, selon Miles et Huberman (2003 : 139-140) :

le codage de patterns est un processus intellectuellement satisfaisant et les codes qui ont survécu aux assauts répétés dus aux passages sur le site, et à toutes les tentatives pour les disqualifier, se révèlent pour l'analyste les points d'ancrage conceptuels de la partie la plus substantielle de l'analyse.

Conclusion

Ce chapitre de notre travail portait sur les aspects méthodologiques de notre recherche. La discussion présente a porté tout d'abord sur notre choix de sujet. Incidemment, nous avons invoqué les raisons pour lesquelles nous avons dirigé notre choix de matériel vers les rapports

de développement durable. Il nous a semblé très pertinent, dans le but de favoriser la compréhension d'un phénomène généralisé chez les grandes entreprises, de faire ce choix.

Puis, avec en tête l'objectif de réaliser une analyse non biaisée, structurée et scientifiquement appuyée, nous avons expliqué notre choix d'une méthode apparentée à celle de la théorisation ancrée. À l'aide des écrits de divers auteurs, nous avons démontré que la méthode adaptée que nous privilégions est tout indiquée pour extraire de nos données des informations et des réponses utiles pour les sciences de l'environnement et les sciences sociales en général.

Par la suite, nous avons expliqué les conséquences pratiques de nos choix méthodologiques et les procédures précises que nous avons suivies. L'utilisation d'une méthode complexe basée avant tout sur la codification, qui se fait par étapes planifiées successives, est garante de résultats qui viendront éclairer nos questions de recherche. De plus, les outils que nous avons utilisés nous ont permis de procéder à la reddition de nos résultats d'une manière claire et structurée, comme nous le verrons.

Avant de conclure, nous souhaitons émettre quelques remarques à propos de la méthodologie de notre recherche qui pourront s'avérer utiles. Nous croyons que les outils de la théorisation ancrée permettent d'apporter des réponses à certaines questions qui s'imposent dans le cas des phénomènes que nous étudions. De plus, cette méthode permet d'amener de la précision et de la rigueur aux méthodes de recherche qualitatives. Il n'est pas faux de croire que, toute subjective soit-elle, la méthode choisie puisse permettre à d'autres chercheurs de réaliser un travail similaire sur un autre sujet aux fins de comparaison avec notre étude. Finalement, nous croyons que notre méthode permet de favoriser une certaine reproductibilité de ce type de recherche.

Sur le plan des limites de cette recherche, il faut évidemment mentionner les risques liés au fait d'analyser des communications aussi contrôlées que des rapports de développement durable. Cette limite est compensée, à notre avis, par la substance qu'on peut extraire de ces rapports grâce à l'usage de techniques avancées d'analyse qualitative. Il demeure cependant

qu'une analyse du type de celle que nous avons menée aurait pu bénéficier de la comparaison avec d'autres sources ou de l'apport de certaines personnes ressources. Une autre limite avec notre recherche est intrinsèque à sa nature : elle fige dans le temps le cas à l'étude alors que la « démarche de RSE » de l'entreprise ressemble davantage à un processus qu'il y aurait intérêt à suivre dans le temps, jusqu'à la fin de la démarche si elle advient jamais.

Nous enchaînons ce chapitre avec une présentation du cas de la compagnie Shell. Cette présentation est complémentaire au présent chapitre sur la méthodologie de notre recherche. En effet, les éléments que l'on y retrouve servent de toile de fond au discours de la compagnie, mais n'interviennent pas ou de manière imperceptible, à notre avis, dans la nature du discours que nous analysons dans le chapitre VI et dans la conclusion. Dans les faits, nous proposons dans le chapitre V une description brève du cas de cette corporation pétrolière, en la débutant par les raisons qui ont mené à sa prise de conscience environnementale. Cela nous mènera au bout du compte discuter de l'histoire récente de Shell. La table sera ainsi mise pour que nous puissions nous lancer dans l'analyse dont nous venons de décrire la méthode, et ce, à la lumière du cadre établi dans les chapitres précédents.

CHAPITRE V

HISTORIQUE ENVIRONNEMENTAL DE SHELL

5.1 Historique

De petite entreprise d'importation de curiosité et de coquillages, la compagnie Shell s'est transformée aux alentours de 1890 en entreprise de transport de combustibles liquides par bateau (Yergin, 1991). Sa fusion avec la Royal Dutch⁷¹ en 1907 s'avéra nécessaire pour résister à ses troubles financiers et aux attaques de la puissante Standard Oil dirigée par le célèbre Étatsunien J. D. Rockefeller. Ensemble, elles formeront le groupe bicéphale que l'on connaît de nos jours, soit la Royal Dutch/Shell. Au cours des dernières décennies, le groupe s'est maintenu au sommet dans tous les domaines du gaz et du pétrole (ibid).

5.1.1 Les premiers pas de Shell dans le développement durable

Dans le monde, le groupe Shell est l'une des compagnies les plus « globales », avec une présence plus ou moins grande dans environ 150 pays (Grant, 2002). Les activités du groupe dans ces eaux turbulentes se sont donc mêlées aux problèmes et aux défis stratégiques internationaux. Ces grands enjeux n'avaient pourtant pas bien préparé la compagnie aux multiples petits enjeux qui sont apparus récemment. La mondialisation et la montée attendue des exigences de la société envers l'entreprise l'obligent à redéfinir sa conduite. Le

⁷¹ *ibid.*. C'est à Sumatra qu'un ingénieur hollandais a découvert du pétrole brut en 1880. Avec l'accord du roi, il a lancé la Royal Dutch en 1890.

développement durable est devenu la réponse tout indiquée à ces exigences qui en appellent fréquemment à la responsabilité des entreprises⁷².

Bien qu'Elkington (1998) affirme que c'est l'environnement qui a souvent été le moteur de ce qu'il appelle la « révolution de la soutenabilité » (*sustainability revolution*), dans le cas de Shell le premier moteur de changement fut social. Dans les années 1980, le groupe eut à se justifier pour sa présence en Afrique du Sud, maintenue malgré les vagues de protestations internationales contre les politiques racistes de l'Apartheid. Shell se lia alors avec une firme de relations publiques, Pagan International, pour rehausser son image ternie par les critiques. Tout allait bien avant que l'on découvre que Pagan International avait elle-même créé une ONG, sans ressources réelles, mais avec une bonne visibilité, pour appuyer la compagnie. Notamment, la « Stratégie Neptune » de la firme, appuyée par cette ONG, soutenait l'idée que Shell travaillait pour le succès du post-Apartheid et pour le développement de relations d'affaires entre gens d'affaires noirs en Afrique du Sud et aux États-Unis. Bien qu'il ait mené Pagan à la faillite, cet échec semble n'avoir toutefois eu qu'un effet mitigé sur la pétrolière. Il demeure que l'époque de l'Apartheid coïncide avec une évolution importante de la notion d'éthique et de responsabilité de l'entreprise et Shell, en tant que grande multinationale, n'échappera pas à cette évolution (Gendron, 2000).

Incidentement, Shell jouera un rôle au Sommet de la Terre de Rio de 1992, à titre de membre actif du *Business council for sustainable development* (BCSD), qui a également participé à la rédaction du rapport de la commission Brundtland⁷³. Pour la première fois, un lobby représentant les intérêts des entreprises était présent dans une rencontre internationale sur le développement et l'environnement. À l'instar d'autres multinationales, c'est à cette époque que la compagnie pétrolière a commencé à intégrer les principes du développement durable dans ses rapports annuels. Le groupe était alors déjà connu pour sa planification à l'aide de

72 Dans sa « Communication concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable » (2002) la Commission des communautés européennes indique que « La RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable : « les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion; » (p. 6)

73 Maintenant le World business council for sustainable development, qui regroupe 170 compagnies internationales. Voir le site Web : www.wbcsd.ch/

scénarios à long terme qui incluaient l'environnement et il fut cité pour son avant-gardisme (Elkington, 1998). À son insu, avec ses premiers pas dans le développement durable, la compagnie s'engageait trop légèrement dans un cheminement qui allait susciter un autre niveau d'exigences de la part des groupes sociaux et environnementaux.

5.1.2 La plate-forme Brent Spar

Le Brent Spar était une construction gigantesque de la Mer du Nord, largement sous-marine, qui servait de réservoir marin et de port d'embarquement pour le pétrole extrait par les plates-formes de forage environnantes. Elle mesurait 146 mètres en hauteur et pesait 14 500 tonnes, soit le poids de 2000 autobus à deux étages. C'est un peu avant cette période, en 1991, après 15 ans d'utilisation, que le Brent Spar est déclaré obsolète et est retiré de la circulation par la compagnie Shell UK. À cette époque, les études réalisées par le groupe le mènent à une seule conclusion : il n'est plus rentable d'utiliser le réservoir et il faut s'en débarrasser. Confrontés à des coûts supérieurs et aux risques du désassemblage et parce que le groupe compte sur le support du gouvernement britannique, on choisira de couler le Spar par 2.5 km de fond (Zyglidopoulos, 2002).

La réaction de l'organisme Greenpeace marquera le début du conflit. Mis au courant, le groupe environnemental qui subissait une baisse de popularité y alla de grands éclats : mobilisation de la population européenne à travers la médiatisation de l'occupation du Brent Spar et utilisation d'Internet pour en appeler au boycottage de la compagnie. La cause gagna vite le cœur des gens, scandalisés par l'impunité avec laquelle le geste allait être fait et par l'attitude technocratique de l'entreprise. Un des arguments majeurs des opposants était celui du précédent que créerait un tel geste. D'où vient la logique qui permet de disposer d'une plate-forme contenant des résidus de produits toxiques dans la mer alors qu'un citoyen serait puni s'il y jetait sa bouteille (Zyglidopoulos, 2002; Livesey, 2001, 2002)? D'autre part, la compagnie et ses actionnaires ayant fait des millions de dollars avec l'exploitation des ressources dans cette région, était-il juste de laisser ces externalités polluantes à la société dans son ensemble?

L'utilisation efficace et calculée de l'Internet par Greenpeace aura raison du géant pétrolier. La vague de protestation s'étant étendue à l'Europe en partant de l'Allemagne, Shell dut baisser pavillon face aux pressions qui vinrent des plus hautes instances. La plate-forme fut remorquée pour finalement être démontée en Norvège. Une fois cette décision prise, décision que Shell qualifia de « reasons of the heart over reasons of the head »⁷⁴, il n'y eut plus de retour en arrière. Aux yeux de Greenpeace, c'est « une victoire pour tout le monde » (Zyglidopoulos, 2002). Mais l'affaire du Brent Spar ne serait pas le dernier problème de Shell cette année-là. Le prochain chapitre de la crise est celui du Nigéria et du peuple des Ogonis (Boele, Fabid et Wheeler, 2001b). Parmi une gamme étendue de causes, cette crise portera avant tout sur les droits humains, et indirectement, sur le rôle et la responsabilité des entreprises dans un contexte tel que celui offert par le Nigéria.

5.2 Shell et les Ogonis

Royal Dutch/Shell était présent au Nigéria depuis 1958. Son activité y remontait donc à la période précédant l'indépendance du pays (McGregor, 2000). Sous la dictature du Général Sami Abacha, le pays, à l'époque des événements de 1995, recevait 90% de ses devises étrangères grâce aux revenus de l'or noir (Olukoya, 2001). La présence de Shell et de Chevron, entre autres pétrolières, était essentielle au maintien du régime. Une région en particulier se distinguait par son importance : le delta du Niger. Cette région plutôt reculée du Nigéria était secouée par des manifestations qui étaient tantôt pacifiques, tantôt violentes. Elles visaient à revendiquer des emplois et de meilleures conditions sociales et environnementales pour les peuples du delta du Niger, incluant le peuple des Ogonis. En 1993, une grande manifestation pacifique (300 000 personnes) vint s'ajouter à plusieurs années de confrontation ouverte entre les pétrolières, appuyées par le gouvernement, et la population. En réaction à des attentats répétés sur ses installations et vue la popularité de la manifestation, Shell décida de cesser ses opérations au Nigéria.

En 1994, le gouvernement fit arrêter, par un commando militaire, un groupe d'Ogonis dont faisait partie M. Ken Saro-Wiwa, leader du groupe qui organisait la résistance autochtone, le

74 « Les raisons du cœur prennent le dessus des raisons de la tête »

Movement for the survival of the Ogoni people (MOSOP)⁷⁵. La dictature mit alors sur pied un tribunal de pacotille. En quelque sorte, l'objectif était de punir la résistance de ces Ogonis qui avait causé le départ de la compagnie si importante pour les revenus du gouvernement (Livesey, 2001, Boele, Fabig et Wheeler, 2001). Neuf Ogonis, dont M. Saro-Wiwa, seront pendus à la suite de ce faux procès unanimement condamné. Sans détour de la part des critiques, la compagnie fut accusée de ne pas s'être interposée pour stopper le massacre. On suggéra même qu'il y avait collusion entre la compagnie et certains éléments corrompus de l'armée. Des témoins affirmèrent que des bateaux utilisés par l'armée provenaient de la compagnie (Boele, Fabig et Wheeler, 2001; McGregor, 2000). Une déclaration du directeur de Shell Nigéria explique peut-être que certains doutes aient pu être émis à propos de l'intégrité de l'entreprise : « For a commercial company trying to make investments, you need a stable environment. Dictatorships can give you that » (Elkington, 1998 : 110).

Ces événements et l'attitude de l'entreprise ne firent rien pour racheter l'image de la compagnie, déjà passablement abîmée par les actions de Greenpeace dans le cas du Brent Spar. Soulignons que les ventes de Shell en Allemagne avaient chuté de 15-20 % pendant la première crise⁷⁶. La compagnie se paya dès mai 1996 les services d'une des plus grandes firmes de relations publiques au monde, Shandwick Interactive, qui reçut le mandat de développer le site Web de la compagnie, www.shell.com, en mettant de l'avant son engagement pour le développement durable (Christian Aid, 2004). La restructuration organisationnelle de l'entreprise entamée en 1994, avant la crise, se transformerait en une refonte de l'esprit et de la stratégie du groupe. Derrière cette transformation, il y avait le désir renouvelé d'être perçue comme une entreprise responsable qui a appris de ses erreurs (Shell, 1998; Grant, 2002). Royal Dutch/Shell, plus tôt que ses compétiteurs, apprenait à tenir compte du nouveau contexte dans lequel les grandes corporations évoluent. Plus que tout autre, l'avènement de l'Internet s'avérerait être un facteur majeur des changements à venir

75 Saro-Wiwa, poète et écrivain connu, avait plaidé la cause de son peuple dans une conférence des Nations-Unis quelques années auparavant. Il possédait donc des liens avec plusieurs organisations de défense des droits des peuples autochtones.

76 Encyclopædia Britannica, (2005). «Brent Spar», consulté le 24 février du site Encyclopædia Britannica Premium Service, disponible au <http://www.britannica.com/eb/article?tocId=9112477>

pour tous ceux affectés par la mondialisation (Lubbers, 1998). La réponse de Royal Dutch/Shell allait dépasser les attentes.

5.3 Après la crise : deuxième virage environnemental pour Shell

Nous l'avons dit, dès avant la crise de 1995, dans la foulée du rapport Brundtland de 1988, le groupe avait inscrit les valeurs du développement durable dans ses objectifs corporatifs⁷⁷. En matière de développement durable, « it considered itself the leader of the pack » (Grant, 2002)⁷⁸. La crise que nous venons de décrire est venue remettre en question toutes les actions préalables de Shell. En 1998, soit un peu plus de deux ans après les événements en question, Shell lance en grande pompe son rapport *Profits or principles? Does there have to be a choice?* (Boele, Fabig et Wheeler, 2001). Ce rapport annuel est l'un des premiers « rapports de développement durable » à avoir été diffusé, en comptant ceux de *The Body Shop*, la chaîne de produits cosmétiques de madame Anita Roddick. Dans ce document, Shell revenait sur les événements de 1995 et y décrivait de grands changements dans les activités du groupe. Passant de la parole aux actes, le groupe termina rapidement son association avec la Global Climate Coalition (GCC), une association d'entreprises qui menait un intense lobby contre les mesures anti-gaz à effet de serre et niait la thèse des changements climatiques⁷⁹. Dans la foulée, Shell s'est engagé à respecter au sein de son organisation les principes du protocole de Kyoto. De surcroît, à partir de 1998, le groupe a décidé d'investir \$US 500 millions sur cinq ans dans les sources d'énergies renouvelables. Il est intéressant de remarquer que ces dépenses ne représentent toutefois que moins de 1 % du budget global de la compagnie sur la même période (Bruno, 2000).

Au sein de la direction de Shell, on semble avoir fait le constat que l'entreprise est plus vulnérable qu'auparavant aux attaques, justifiées ou non, visant son image corporative. Conséquemment, plusieurs mesures ont été prises pour couvrir certaines zones sensibles, dont

77 Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1988. *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve, Montréal, 454 pages.

78 « Elle se considérait le leader de la meute ».

79 www.globalclimate.org/ La coalition a été désactivée, plusieurs de ses membres ayant déserté ses vues de moins en moins soutenables. La dernière croisade de la coalition visait à convaincre l'administration Bush de promouvoir des solutions technologiques aux problèmes d'émissions de gaz à effet de serre, ce qu'elle fit.

l'environnement. Par exemple, en 2004, Shell Canada, une entreprise de 4000 personnes environ, a décidé de reconduire son fonds environnemental. Ce fonds a donné CAN\$ 10 millions de dollars à des projets environnementaux depuis 1990. En novembre 2004, Shell Canada a reçu le prix du « meilleur rapport de développement durable » de la part d'un regroupement canadien de comptables⁸⁰. Pour autant que nous puissions en juger en consultant l'information disponible, le même type d'engagement a été pris dans d'autres pays. Autant d'actions qui rehaussent l'image de Shell en tant que compagnie responsable, mais qui ne résistent pas à une analyse plus poussée.

En effet, les dénonciations de la compagnie persistent, comme en témoignent les dizaines d'articles, anciens et récents, disponibles sur Internet, le livre de Jack Doyle (2002) et les rapports annuels « alternatifs »⁸¹. Comment expliquer que tant d'acteurs sociaux n'entrent pas dans le jeu de la compagnie et qu'elle soit toujours sous le coup de la critique? Pourquoi une compagnie telle que la Royal Dutch/Shell, qui reconnaît une certaine part de sa responsabilité et qui dit s'être engagée pleinement dans le développement durable, ne récolte-t-elle pas l'unanimité (Cook, 2003)⁸²? Nous présentons dans la section suivante les remarques d'un groupe de recherche européen sur la résistance de Shell à l'encontre de la réglementation, ce qui pourrait répondre partiellement à notre question.

5.4 Shell et la réglementation : pour la responsabilité volontaire

Selon le Corporate Europe Observatory (« Observatoire corporatif européen »), Shell, est venu livrer à La Haye⁸³ un message clair : « pas de régulation gouvernementale contraignante, encourager l'action volontaire par l'industrie et l'utilisation illimitée des « mécanismes de marché » du protocole de Kyoto en lieu et place de celle-ci » (Corporate Europe Observatory, 2001). Plus récemment, Shell aura tenu le même discours contre les Normes des Nations Unies sur les droits humains et les affaires (ibid, 2004). Cette position n'est pas incompatible

80 Canadian Newswire (2003) « Shell Canada achieves excellence in corporate reporting », Ottawa, 28 novembre, 1 page

81 Friends of the Earth (2002, 2003). « The other Shell report », documents Web consultés le 11 décembre 2004. http://www.foe.co.uk/resource/reports/behind_shine.pdf et http://www.foe.org.uk/resource/reports/failing_challenge.pdf

82 Madame Linda Cook était à cette époque présidente et chef de la direction de Shell Canada, avant d'accéder en 2006 à la haute direction du groupe Shell (www.shell.com).

83 Lieu de la conférence des Nations Unies sur les changements climatiques (2000)

avec une certaine définition que l'on peut donner à la RSE, comme nous le verrons plus bas. Elle est toutefois incompatible avec ce que plusieurs attendent dorénavant de la grande entreprise. La corporation est vue par ses critiques comme un opposant inflexible à une réglementation contraignante alors que les ONG voient en général la réglementation comme étant une condition *sine qua non* de l'amélioration des conditions de l'environnement et de la société (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). On n'hésite donc pas à qualifier le groupe de visage à deux faces pour cette raison. Pour les ONG, il va de soi que l'attitude du groupe ne concorde pas avec son discours par rapport à la RSE et au développement durable. À leurs yeux, il est immoral de s'opposer à la réglementation visant à faire respecter les droits fondamentaux des êtres humains et à protéger l'environnement (Bakan, 2004). Bien qu'elle ne s'avère être qu'une dimension des enjeux de la RSE, l'observation de cette opposition entre les ONG qui voient la réglementation comme nécessaire et la corporation qui la voit comme étant un problème, nous aide à constater la grande complexité des enjeux et des intérêts des partis retranchés de chaque côté du discours de la RSE. L'affrontement entre les deux produit ce que Livesey a appelé une « lutte discursive »⁸⁴, un phénomène qui produit lui-même du sens, comme nous le verrons.

5.5 Un plan très convaincant

Passant de la parole aux actes, le groupe termina rapidement son association avec la Global Climate Coalition (GCC), une association d'entreprises menant un vigoureux lobby contre les mesures anti-gaz à effet de serre et qui niait la thèse des changements climatiques⁸⁵. Dans la foulée, Royal Dutch/Shell s'engagea à faire respecter au sein de son organisation les principes du protocole de Kyoto, en faisant décroître ses taux d'émissions à 25 % sous ses taux de 1990. De surcroît, en 1998, le groupe décida d'investir 500 millions \$ US sur cinq ans dans les sources d'énergies renouvelables, soit l'énergie solaire, éolienne et à base d'hydrogène. Il est toutefois intéressant de remarquer que ces investissements représentent moins de 1% du budget global de la compagnie sur la même période⁸⁶.

84 À ce propos, Livesey (2002) invoque la notion de « discursive struggle », soit de luttes discursives. Voir Livesey (2002).

85 www.globalclimate.org/ La coalition a été désactivée, plusieurs de ses membres ayant déserté ses vues de moins en moins soutenables.

86 Bruno, K. (2000). « Shell : clouding the issue », CorpWatch, document Web consulté le 3 janvier, disponible à <http://www.corpwatch.org/article.php?id=218>

Enfin, pour appuyer toutes ces mesures, la compagnie a lancé, à la même époque, une grande campagne de promotion de sa nouvelle identité « verte ». Malgré toutes nos recherches, nous n'avons pas pu découvrir le montant exact des dépenses encourues par la compagnie pour promouvoir son tournant vers le développement durable. Cependant, on peut qualifier cette campagne de majeure. Au Canada et aux États-Unis, les publicités télévisées de la multinationale furent diffusées sur les grandes chaînes, alors que les publicités écrites trouvaient leur place dans les pages des magazines les plus importants. Sur le plan des relations avec les citoyens, entre autres mesures innovatrices, le site Internet de Royal Dutch/Shell, www.shell.com, hébergeait, entre 1998 et 2002, un forum où les citoyens pouvaient librement s'exprimer et attendre une réponse apparemment indépendante d'un employé de la compagnie⁸⁷.

5.6 Une stratégie environnementale élaborée et l'exposition à la critique

C'est donc en réponse à la nuée d'attaques auxquelles elle a dû faire face après la crise de 1995 que la multinationale a enclenché un programme qui intégrait tous les éléments d'une stratégie environnementale très élaborée. En tablant sur les principes de l'engagement, de la concertation et de la transparence, le groupe et ses filiales ont mis sur pied un programme de mise en œuvre du développement durable adapté à l'organisation. Ce programme semble avoir eu un impact fort convaincant, d'autant plus qu'il était mis de l'avant sur toutes les tribunes. Par l'entremise de ce processus, on peut dire que Royal Dutch/Shell s'est démarquée de pratiquement tous ses concurrents, exception faite de British Petroleum (devenu *Beyond Petroleum*), un autre groupe à l'avant-garde dans l'univers pétrolier. Si on le compare à ExxonMobil⁸⁸, par exemple, Royal Dutch/Shell ressemble aujourd'hui à un environnementaliste.

⁸⁷ Pour une étude de la construction de l'identité organisationnelle sur le Web : Coupland, C. et A. D. Brown (2004). « Constructing organizational identities on the Web : A case study of Royal Dutch/Shell », *Journal of management studies*, 41, 8, décembre 2004, pp. 1325-1347

⁸⁸ La pétrolière étasunienne qui détient depuis plusieurs années la première place mondiale au palmarès des entreprises, en termes de valeur.

Certaines questions s'imposent devant ces constats. Quelles sont les visées d'une institution sociale telle que Royal Dutch/Shell, quand elle se compromet ainsi dans un rôle qui n'est pas encore vraiment considéré comme étant celui conféré aux entreprises par la société (Touraine, 1969)? Peut-on parler de stratégie environnementale corporative, ou d'écologie stratégique (Gendron, 2000)? De par son comportement et le discours qu'elle tient, est-ce que Royal Dutch/Shell est pour autant une compagnie responsable socialement et environnementalement? De plus, quels enseignements en rapport au développement durable peut-on tirer de l'étude d'un tel cas?

5.7 Shell ces dernières années

Plusieurs personnes et organisations se sont appliquées à faire le bilan, rarement de manière positive, du virage vert de Royal Dutch/Shell (Zyglidopoulos, 2002; Tsoukas, 1999; Olukoya, 2001; Doyle, 2002; Christian Aid, 2004; Bruno, 2000; Boele, Fabig et Wheeler, 2001). En soi, cette réaction de la société civile envers le retournement environnemental de la multinationale pétrolière est un riche sujet d'étude. Loin d'être en harmonie avec le milieu des affaires ou certains consultants (Shell, 1998, Elkington, 1998) et analystes qui encensent la démarche de Royal Dutch/Shell et louent son engagement profond pour le développement durable, les critiques issus des O.N.G. environnementales et sociales sont souvent cinglants, parfois avec raison. Le discours de Shell prend forme notamment en réaction à ces interventions de la société civile, comme on peut le constater à diverses reprises dans les rapports de développement durable.

Une question demeure : est-ce que Shell a changé son comportement? Des éléments récents tendent à infirmer les prétentions de Shell. Celui qui a fait le plus de bruit, le blâme d'un organisme reconnu de protection des consommateurs contre la publicité mensongère (le British Advertising Standard Authority)⁸⁹, a terni de manière irrémédiable la stratégie de promotion par le développement durable de Shell. Cette grave réprimande est venue s'ajouter

⁸⁹ L'autorité a reproché à Shell d'avoir joué sur l'ambiguïté du terme « durable » et ne pas avoir fourni de données recevables sur les émissions de gaz carbonique de ses exploitations et a donc conclu que la publicité était « trompeuse ». Voir l'article récapitulatif du Guardian à l'adresse suivante <http://www.guardian.co.uk/media/2008/aug/13/advertising.asa>, consulté le 30 janvier 2009

à toutes ces critiques et, plus généralement, à la poursuite par Shell de ses activités parmi les plus polluantes, notamment l'exploitation des sables bitumineux de l'Alberta. Sur le plan positif, nous n'avons pas pu noter d'autre crise de l'ampleur de celle du Brent Spar ou du Nigeria⁹⁰, ce qui peut être pris pour une preuve d'un certain succès des efforts déployés. Toutefois, au printemps 2009 s'est ajoutée une nouvelle controverse sur l'engagement réel de Shell envers les énergies alternatives, considérant ses dévestissements récents dans ce domaine et son désengagement envers l'environnement en général (Mouawad, 2009).

Naviguant de manière prospère ces dernières années à travers les quelques événements (grands projets, réévaluation des réserves de pétroles détenues, fusion des deux directions hollandaises et britanniques) et les grandes tendances ayant marqué l'économie et la géopolitique mondiales (11 septembre 2001, guerres en Irak et en Afghanistan, montée en puissance de la Chine et des pays asiatiques en général, déclin de la puissance étasunienne, prise de conscience des dangers des changements climatiques et des problèmes environnementaux en général, problèmes récurrents dans certaines parties du monde (Soudan, Congo, Moyen-Orient)), Shell s'est permis de proposer sa vision du développement durable et de l'environnement et les processus qu'il a adoptés à cette occasion. Comme nous l'avons mentionné, on retrouve les éléments les plus importants de ce discours dans les 9 rapports de développement durable publiés de 1997 à 2005. C'est à l'analyse de ces rapports et à la caractérisation du discours de Shell que nous nous attardons dans la prochaine partie de notre travail.

90 Le Nigéria est resté le berceau des problèmes les plus graves de Shell, puisque les kidnappings de ses employés ont succédé à des attentats contre des pipelines à plusieurs reprises. Sur ce plan, le Nigéria garde sa position inconfortable d'épine dans le pied officielle de Shell. En 2003, Shell a admis avoir « mis de l'huile sur le feu » par ses pratiques de gestion des projets au Nigéria, soit longtemps après avoir soutenu dans ses rapports de développement durable que les relations avec la communauté s'améliorait. Source : <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3796375.stm>, consulté le 30 janvier 2009.

PARTIE II

ANALYSES

CHAPITRE VI

RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE SHELL

Nous avons présenté ci-dessus les faits qui ont mené Shell à produire un rapport de développement durable. Ce rapport, produit à l'aide d'un consultant connu dans le domaine (Elkington, 1998), s'inscrivait dans une lignée de rapports pionniers dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable, notamment ceux de Body Shop, Gap ou British Petroleum (Livesey, 2001; 2002). Comme les rapports des autres entreprises mentionnés, il contient des informations de toutes sortes qu'il est possible d'organiser afin d'en faire ressortir le sens (Livesey, 2002; Travaux des chercheurs de la CRSDD).

Dans ce but, à l'aide du logiciel Atlas.ti, nous avons procédé à la codification des neuf rapports de développement durable publiés par Shell depuis 1997. L'usage de cet outil d'analyse qualitative et notre méthode de travail ont été expliqués en détail au chapitre IV. En ouverture de ce chapitre portant sur les résultats de ces analyses, nous revenons brièvement sur notre méthode de travail, qui, rappelons-le, s'appuie sur la méthodologie propre à la théorisation ancrée (Miles et Huberman, 2003). Puis, nous expliquons notre manière de présenter ces résultats ainsi que leur interprétation. Suivent les résultats de notre analyse des neuf codes les plus fréquents des rapports de Shell, mis en relation avec leur environnement conceptuel, ainsi que la conclusion de ce chapitre.

Pour mener à bien nos objectifs de trouver des réponses à nos questions de recherche et de vérifier les hypothèses proposées, nous avons choisi d'analyser et d'interpréter l'environnement conceptuel de neuf des dix codes les plus fréquents dans les rapports de la corporation. Au surplus, en raison de leur importance dans le thème traité, nous avons choisi d'analyser trois codes supplémentaires liés spécifiquement au concept d'« environnement ». Dans la suite de notre travail, nous nous référerons à ceux-ci comme étant les « codes principaux ». On retrouve la liste de ces codes au tableau 6, ci-dessous.

Pour chacun de ces douze codes principaux, nous avons utilisé la fonction de cooccurrence du logiciel Atlas.ti afin d'identifier les codes qui étaient les plus fortement liés à ces codes principaux. Pour chaque code principal, de quatre à sept codes ont été retenus, en ordre d'importance en commençant par la plus fréquente des cooccurrences. De cette manière, nous avons réalisé une forme de cartographie conceptuelle de chacun de ces codes principaux. De manière « naturelle » et en conformité avec les fondements de la théorisation ancrée expliqués au chapitre IV, nous avons laissé le sens émerger de ces associations; tout en nous appuyant sur les concepts centraux de notre cadre d'analyse, soit la légitimité et le pouvoir dans leur relation avec le développement durable et l'environnement.

Ainsi, notre travail d'analyse se divise en douze sous-chapitres qui traitent chacun d'un code principal. Chaque code principal est l'occasion de faire le portrait d'un concept que nous avons identifié comme figurant parmi les piliers du contenu que Shell donne à ses communications environnementales et de développement durable; notre analyse a ainsi été guidée par les liens qui existent à l'intérieur des rapports et des communications du groupe. En identifiant ces piliers et les concepts sur lesquels ils reposent et en considérant notre méthodologie et la nature de notre corpus, nous arrivons à caractériser le discours d'une corporation qui entretient une relation singulière avec l'environnement et plus largement, avec la société, comme nous le verrons. Cette approche nous mène également à vérifier les hypothèses qui découlaient de nos questions de recherche (voir chapitre IV).

Dans les analyses présentées ci-dessous, on retrouve plusieurs informations concernant chaque code principal, qui chacun est associé à une famille de codes (voir Appendice D pour la liste complète des familles de codes). Tout d'abord, on pourra identifier le nombre total de citations codées pour le code en question (ex : le code développement durable est associé à 364 citations (ou « paragraphes »)). Chaque code principal est aussi le sujet d'une analyse temporelle basée sur la fréquence d'apparition de ce code dans chaque rapport. Une analyse de cette évolution est proposée dans les cas où l'évolution du code apporte des éléments de réponse à nos questionnements de base.

Puis, une note sur la famille de codes à laquelle le code est associé est suivie par une description complète du code qui sera analysé. Nous avons décrit la manière dont ces familles ont été formées au chapitre IV. Le tableau qui suit la description du code fait état des codes les plus fréquemment associés au code principal avec le nombre de cooccurrences de chaque code (ex : le code « Gestion entreprise » est associé 91 fois au code Développement durable). Nous approchons chaque association dans sa spécificité afin de dépeindre le portrait le plus exact possible de la place du code dans l'herméneutique de Shell et ainsi faciliter notre interprétation. Pour chaque sous-code, nous avons indiqué le nombre d'associations qu'on retrouve à chaque rapport, ce qui permet d'approfondir l'analyse de l'évolution conceptuelle temporelle des idées contenues dans les rapports. Puis, suit une analyse détaillée de chaque code associé au code principal, incluant plusieurs citations tirées des rapports, le tout complété par une conclusion sur le sens du code principal au regard de notre cadre conceptuel d'analyse. Nous entreprenons notre analyse avec le code le plus fréquemment associé aux rapports de Shell, celui de Développement durable, mais auparavant il est justifié, par la nécessité d'attaquer notre analyse avec un certain recul, de présenter un portrait global de notre codification. Pour ce faire, voici un tableau qui présente les 12 codes principaux analysés dans ce chapitre selon leur nombre d'apparitions dans chaque rapport. Le tableau est suivi d'une courte analyse de ce portrait et de quelques notes sur l'utilisation des statistiques de codifications aux fins d'analyse.

Tableau 6 : Liste des codes analysés et Portrait global de la codification

Codes/Rapport	# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6	# 7	# 8	# 9	Total
Développement durable	33	66	77	22	41	40	28	27	30	364
Progrès	7	39	39	31	56	47	29	42	20	310
Employés	42	40	49	32	38	26	18	30	33	308
Gouvernement	54	23	31	19	28	32	22	39	38	286
Marché et économie	46	36	48	34	31	29	7	31	20	282
Défis/Enjeux/Préoc., etc.	40	36	23	23	20	40	22	36	35	275
Initiatives volontaires/Méc., etc.	23	39	28	38	40	20	24	22	38	268
Communauté	39	18	30	21	29	27	20	32	48	268
Gestion entreprise	7	49	44	33	50	21	24	21	16	265
Énergie alternative	27	35	34	20	20	31	13	17	20	217
Changements climatiques	24	25	16	15	16	19	8	17	30	170
Responsabilité env.	34	9	14	7	5	1	2	9	10	91

Remarques sur le portrait global

Il est à noter que la colonne « Total » représente le nombre de fois que chaque code est utilisé dans l'ensemble de la codification. On peut donc tirer quelques conclusions sur la présence faible ou forte de certains codes dans certains rapports, ce que nous faisons plus loin dans ce chapitre. Toutefois, ce tableau ne présente qu'une indication de l'évolution des codes au fil des rapports, sans plus, en grande partie parce que chaque rapport est très différent en taille et en nombre de mots. En effet, en nombres absolus, il n'est pas pertinent de tirer une conclusion du fait qu'un code est deux fois plus nombreux dans un rapport que dans un autre rapport puisque ces rapports ont des tailles très différentes. À cet égard, l'Appendice B est un exemple du type de calcul potentiellement utile afin de faire ressortir des conclusions à partir des statistiques d'utilisation des codes. La conclusion de cet exercice est décevante. En effet, compte tenu du nombre imposant de codes et du nombre de codifications effectuées, il ne ressort aucune conclusion statistiquement significative pour ces codes. En d'autres mots, sur un total de près de 2300 codifications pour prendre l'exemple du rapport no 1, les variations

observées entre chaque code sont insuffisamment grandes pour en tirer des conclusions strictes. Il est à remarquer qu'il aurait été possible de procéder à une analyse systématique visant à faire ressortir les variations les plus importantes dans les statistiques d'utilisation, mais que nous avons jugé qu'il était autrement plus valable et important de jeter la lumière sur les liens entre certains codes, puisque nous pouvions tirer les conclusions générales nécessaires au démarrage de l'analyse à partir de notre connaissance pointue et extensive du contenu de chaque rapport. De par ce fait, il nous est apparu que seule la fréquence de cooccurrence de deux codes représente une signification qu'il est possible d'analyser, ce à quoi nous nous sommes attardé en détail. Dans la suite de ce chapitre, nous procédons à l'analyse des codes qui représentent le coeur de notre travail.

Code principal 1 : Développement durable (Famille Développement durable)**Tableau 6.1 : Codes de la famille Développement durable**

Famille Développement durable	
Code	Nb de citations
Développement durable	364 citations
Développement social	164 citations

1.1 Présentation

La famille Développement durable inclut seulement deux codes, dont celui qui occupe le plus les rapports de Shell, le code Développement durable. Le code Développement durable réfère à l'utilisation dans les rapports du concept de développement durable, sans référence à l'environnement en général. Le code inclut aussi l'idée de « générations futures » et les mots *sustainable* (durable ou soutenable) et *sustainability* (durabilité ou soutenabilité) appliqués dans un cadre approprié. Les références précises à l'environnement ont fait l'objet d'une classification à part et se retrouvent dans la famille Environnement, dont nous traiterons plus loin.

Alors qu'on aurait pu s'attendre à la situation opposée, tout au long du processus de rapportage que nous avons analysé, Shell ne fixe définitivement à aucun moment sa définition du développement durable, ce qui *a priori* peut sembler ouvrir vers une utilisation libre de ce concept et de ses principes. Le positionnement d'entrée de Shell envers le développement durable est reconnu comme ayant été provoqué par les troubles que le groupe a subis au milieu des années 1990. Il va de soi que le virage vers le développement durable est présenté comme un grand changement, sinon une métamorphose (dans le premier rapport, on trouve l'expression *Transformation*, avec un grand T (1:11)).

Certains efforts de balisage sont tout de même réalisés alors que le deuxième rapport s'ouvre sur plusieurs paragraphes portant sur ce qu'est le développement durable. On fait alors référence à une définition se rapprochant de celle contenue dans le célèbre rapport

Brundtland (1987). Cette « définition » ressemble à celle de Brundtland en ce qu'elle fait référence aux notoires « générations futures » et aux trois piliers du développement (économie, social, environnement). Cette notion de développement durable, marquée par les intérêts commerciaux de Shell, est suivie de passages sur l'aspect de la création de la valeur et de l'importance du pilier économie. Ces trois extraits servent à illustrer notre propos :

What shapes our thinking

We are influenced by our view of sustainable development and the long-term energy scene. We believe that affordable, clean and reliable energy products are essential to sustainable development : meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (1:272).

Sustainable development

Sustainable development is about balance and integration. Integrating the economic, social and environmental aspects of everything we do and balancing short-term wants with long-term needs. Sustainable development applies to everyday choices we make like how we dispose of our waste as well as to large regional projects (2:1).

We will embrace the concept of sustainable development in our business decisions, large and small. In this way we will continue to create value for our shareholders and society, while being responsive to society's changing expectations (2:9).

Ce type d'exercice ne revient à aucun moment dans les rapports de Shell. Cela dit, si la définition que s'en donne Shell n'est pas arrêtée ni raffinée plus tard, il demeure que le développement durable est au centre des concepts que nous avons analysés. Comme expliqué, grâce à l'outil Atlas.ti, il est possible de situer le concept dans son univers le plus rapproché et d'analyser les représentations faites par Shell de ces concepts, par l'entremise de l'analyse de l'environnement conceptuel du code Développement durable. C'est ce à quoi nous nous appliquons dans la suite de notre analyse.

1.2.1 Association Développement durable – Gestion entreprise

Voici la liste des codes le plus fréquemment associés au code Développement durable :

Tableau 6.1.1: Code développement durable et codes cooccurrents

Développement durable	364 citations
Code le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Gestion entreprise	91 fois
Engagement	80 fois
Défis/Enjeux/Préoccupation	60 fois
Progrès	59 fois
Outils Gestion RSE	50 fois
Rationalité économique	46 fois

Tableau 6.1.1-1: Statistiques des coocurrences Développement durable/Gestion entreprise

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de coocurrences Développement durable – Gestion entreprise	3	17	19	9	18	6	8	8	3	91

Comme il est possible de le constater dans le premier rapport de développement durable (RDD) (1997), le développement durable doit s'intégrer dans la gestion au jour le jour de l'entreprise, et ce, sur tous les plans. Un plan de cheminement (*roadmap*) de l'intégration la plus complète possible du DD et de ses principes à l'entreprise est de cette façon adopté. Une citation du deuxième RDD (1998) éclaire cette idée d'une intégration importante du DD dans les décisions d'affaires de Shell :

« We will embrace the concept of sustainable development in our business decisions, large and small. In this way we will continue to create value for our shareholders and society, while being responsive to society's changing expectations. » (2:8).

Toutefois, ce n'est qu'avec le deuxième rapport (1998) et la décision prise par la direction de Shell de créer un « cadre de gestion » (*management framework*) du DD que la relation entre ces deux codes s'affermir réellement. L'association apparaît ainsi à plusieurs reprises au fil des cinq premiers rapports.

La création d'un Conseil du développement durable est annoncée dans ce deuxième rapport, ce qui fait dire à Shell que « la théorie du DD devient une réalité dans les compagnies Shell ». Diverses normes sont imposées par le biais de ces mesures aux compagnies qui forment le groupe, qui touchent à l'intégration du DD dans les processus de gestion. Les processus de décision sont particulièrement touchés par ces normes qui sont présentées à l'intérieur de plans ou de stratégies. Ils doivent toucher à toutes les dimensions de la gestion de Shell :

« This change is significant and goes to the heart of the business, including capital investment proposals, business performance reviews and research and development. This means every significant decision will address the need to balance economic, social and environmental issues. » (2:216)

La corporation est cependant consciente de certains paradoxes dans son approche. Elle affirme que l'un de ses défis, envers et contre tous, est de « refermer le fossé entre sa rhétorique et ses actions » en face d'un auditoire qui pourrait s'avérer sceptique.

Dès le troisième rapport, les progrès dans ce processus d'intégration commencent à être mesurés. Des mesures adaptées émergent pour certains acteurs au sein de l'entreprise. Certains obstacles, peut-être de la résistance des employés, semblent s'élever qui demandent qu'on intervienne dans le changement de culture proposé vers le développement durable :

« Early in the year all staff received a letter explaining the significance of the Group SDMF [...] and the importance of sustainable development to the business. The approach is one of incorporating the SDMF within existing business processes » (3:419)

La gestion de l'entreprise, exprimée dans les processus de prise de décision, s'agrément de plusieurs outils, systèmes de gestion et normes pour les divers secteurs de Shell. Par ailleurs, le langage est moins passionné que dans les deux premiers rapports. On en déduit que la prise en compte du développement durable dans la gestion de l'entreprise se « technicise », « s'ingéniorise », ce qui annonce une nouvelle phase dans le rapportage de Shell.

Cela nous amène au quatrième rapport (2000), le premier de la deuxième phase des rapports, où on fait état de terminaisons de contrats avec des acteurs qui ne se sont pas alignés sur les processus de Shell ainsi que de mise à pied d'employés qui n'ont pas respecté les normes anti-

corruption. L'expression « *steady progress* » est utilisée pour décrire l'intégration de la culture du développement durable dans la gestion du groupe. Nonobstant ces progrès, on sent une certaine désillusion face à la capacité de Shell d'amener tous ses partenaires à rejoindre le groupe dans le respect des principes du développement durable. On dit remédier à cette situation, en faisant appel à de plus en plus d'efforts et d'outils. À ce chapitre, les indicateurs de performance commencent à prendre davantage d'espace à partir de ce moment. Ils vont prendre de plus en plus de place dans les prochains rapports. En parallèle, commentant le lancement de son *Sustainable Development Management Framework*, Shell met toujours de l'avant les avantages potentiels du virage vers le développement durable (4:221) :

À ce sujet, on peut noter que les travaux de divers auteurs sur la RSE et le développement durable mettent souvent l'accent sur cette dimension strictement commerciale. Le développement durable n'apparaît à aucun moment comme un frein à l'efficacité ou à la profitabilité. De fait, s'il ne doit pas apparaître comme tel (Bakan, 2004). Le quatrième rapport soutient ainsi qu'« il n'y a pas d'alternative » au fait d'être profitable tout en respectant la planète et ses habitants.

Dans le cinquième rapport, une prise de conscience de Shell apparaît clairement. On découvre ainsi que le développement durable est bon pour les affaires :

« Profits are also a vital part of our ability to contribute to society and meet the economic, environmental and social requirements of sustainable development. » (5:46)

C'est le « *business case for sustainable development* » ou argumentaire d'affaires pour le développement durable (Pasquero, 2005; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) qui fait sa marque. Cette approche s'est avérée efficace pour légitimer le besoin primaire de l'entreprise, celui de faire des profits et d'enrichir les actionnaires. L'intégration du développement durable dans la gestion de l'entreprise, *a priori* moralement nécessaire, devient la « *best practice* » de la gestion et amène des occasions d'affaires (et des profits) supplémentaires.

Par ailleurs, les nouveaux projets lancés portent le sceau du DD dans toutes leurs pratiques, si l'on en croît Shell. Les principes du DD sont dits essentiels pour réduire les risques inhérents aux projets lancés ou gérés par le groupe. Des outils bien rodés sont en place qui aident les intervenants de Shell sur le terrain à favoriser le respect des principes du développement durable. Une citation résume bien le positionnement de Shell envers le DD à ce point de son cheminement, mais également pour toute l'étendue de la période étudiée :

« Our approach is to integrate economic, environmental and social considerations into decision-making, balance short-term priorities with longer-term needs and engage with stakeholders. Our challenge is to embed these considerations into our daily operations. We have defined the following seven principles of sustainable development for use in action planning, which when taken together, will enable us to progress. We present our performance data under these headings. » (5:136)

Le fait est que l'aspect « gestion de l'entreprise » au jour le jour demeure un défi alors qu'il était annoncé comme imminent. Il faut rappeler que Shell est contraint par ses engagements avec les vérificateurs indépendants et de ses indicateurs de performance.

Dans la phase subséquente, représentée par les trois derniers rapports (2003-2005), le lien entre le développement durable et la gestion de l'entreprise est invoqué comme quelque chose de presque achevé, qui repose dorénavant sur le suivi d'indicateurs de performance efficaces. Des défis demeurent, comme celui de tisser la toile pour relier les différentes divisions de Shell sous la même philosophie. La compagnie fait son *mea culpa* à certaines occasions :

« Looking ahead »
 « Our biggest challenge remains implementing these sustainable development requirements consistently in all our activities worldwide. We continue to make progress, but recognise that we still need to work hard to improve performance at projects and operations where we have not yet got it right. » (7:50)

Le septième rapport fait état d'une continuité dans l'évolution de l'entreprise à travers le développement durable. Les indicateurs de performance sont de plus en plus centraux et on délaisse définitivement la dimension philosophique du développement durable. Marquant le passage à une nouvelle phase de rapportage, Shell annonce le démarrage d'une nouvelle étape :

« Evolving reporting »
 « Our sustainability reporting continues to evolve. In 2003, we introduced a new method for choosing issues and locations. We used feedback from stakeholders to rank further those issues and locations highlighted by

our business risk and issues-management processes. This feedback included Tell Shell, reader surveys and a media review. Senior management then reviewed the priority issues and locations based on subsequent business developments prior to inclusion in the Report. We also focused data reporting on our KPIs to provide a clearer overview of our performance. Finally, we shortened The Shell Report and linked it to more detailed information on www.shell.com, including, for example, a summary of actions to support fundamental human rights. »

Par ailleurs, comme nous le verrons en analysant certaines des autres familles, la place de la vérification de la reddition de Shell s'accroît au fil des rapports, ce qui est certainement dû à ce désir que nous percevons d'encadrer de plus en plus rigoureusement la communication de données et le rapportage d'information de la part de Shell.

Le huitième rapport de Shell s'inscrit dans un contexte controversé pour Shell. En 2004, le groupe a annoncé que ses réserves confirmées de pétrole étaient inférieures de 25% à ce qu'il avait précédemment soutenu. Le choc causé par cette annonce ne désarçonne pas la corporation, qui maintient son approche de gestion et affiche une confiance renouvelée dans ses pratiques. Le groupe, qui semble prendre conscience des aléas de l'économie du pétrole, s'en remet à son cadre de gestion et à de nouvelles mesures adressées à ses partenaires pour poursuivre son cheminement vers des pratiques plus durables dans l'ensemble de ses opérations. Suivant ses engagements de gestion, le groupe dresse une liste des mesures à respecter dans ses activités. Certains ajustements prévus antérieurement semblent tarder à venir, malgré tout le bon vouloir de la compagnie. Pour l'année à venir, le groupe s'engage à :

« In 2005, in addition to tightening compliance processes, we will be looking for ways to better communicate social and environmental requirements and to change attitudes that tolerate rule-breaking. In addition, we aim to improve the way sustainable development is considered in the planning, design and review of major new projects, acquisitions and divestments. » (8:66)

Teintée par ce qui semble être du sur-place au plan de la gestion de l'entreprise et du développement durable, la dernière phase des rapports de Shell s'est démarquée par la plus grande place prise par le site Internet de Shell. Plusieurs passages des derniers rapports renvoient à ce site, qui par ailleurs n'était pas toujours fonctionnel (Journal de recherche, 2006). Les rapports contiennent une information très condensée, alors que le site Web présentait plusieurs lacunes lors de nos visites.

Malgré tout, le groupe dit avoir mis en place les fondations (*building blocks*) de l'intégration du DD dans sa manière de travailler. Les plus grandes parts de ces blocs ont été posées du deuxième au cinquième rapport, ceux-ci concentrant une forte proportion des cooccurrences observées. Shell tente alors de consolider son projet d'intégration du développement durable à la gestion de son entreprise. Shell soutient à plusieurs reprises que les efforts portent fruits, mais il est difficile de juger de ce succès de notre point de vue. Rappelons que le neuvième rapport ne contient que trois cooccurrences des codes Développement durable/Gestion entreprise, ce qui peut indiquer que Shell considère le travail d'intégration que nous avons décrit dans ci-dessus comme étant terminé.

Notre codification rigoureuse des rapports de DD de Shell met en évidence la force du lien entre le développement durable et la gestion des composantes de la corporation. Notre analyse nous permet de faire ressortir l'idée que s'est fait Shell de la place du développement durable dans la gestion de l'entreprise. Sans contredit, on peut parler d'une place centrale, qui teinte toutes les autres actions et paroles du groupe. L'évolution du code Développement durable en lien avec le code Gestion entreprise apparaît aussi être un proxy de l'évolution générale des thèmes traités par Shell. L'analyse des autres liens nous permettra d'en savoir davantage sur le sens que donne Shell au développement durable.

1.2.2 Association Développement durable – Engagement

Tableau 6.1.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable/Engagement

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Développement durable – Engagement	0	17	19	5	15	6	38	7	8	80

Nous avons présenté la définition du développement durable selon Shell plus haut. En ce qui a trait à la notion d'engagement, elle se définit par elle-même. En anglais, l'idée s'exprime souvent par le verbe *to engage*. Nous y avons ajouté, aux fins de cohérence de la codification, l'idée d'une implication, d'un dévouement envers une idée ou un projet, ou d'une parole

donnée à des partenaires sociaux. Lorsque pertinent, le code englobe aussi le concept anglais de *commitment*, difficile à traduire autrement que par engagement ou « implication auprès de ».

À la lumière des statistiques d'utilisation de la cooccurrence des deux codes, notons que, comme ce fut le cas pour l'association entre les codes Développement durable/Gestion entreprise, ce n'est qu'à partir du deuxième rapport qu'une emphase forte est placée sur cette relation. Cette emphase est en général consolidée dans les cinq premiers rapports, puis Shell apparaît consacrer ses efforts à d'autres thèmes.

Cela dit, l'engagement de Shell envers le DD est présenté, dans les premiers rapports, comme un engagement à apporter une contribution au monde en général et au développement durable en particulier. L'autre volet de la question de l'engagement envers le développement durable se réfère au fait d'aller au devant des parties prenantes ou d'autres acteurs, une composante évidente des principes du développement durable.

Il demeure que l'engagement envers le DD est un fait du groupe Shell et qu'une large part des mesures proposées consiste à transmettre et faire intégrer ces engagements aux autres composantes de la compagnie. On parle encore à ce point d'une approche totale envers le développement durable, au sens où on pense et agit de manière systématique, à tout le moins en paroles. Par ailleurs, comme le démontre ce passage, l'engagement se veut provenir des plus hauts niveaux de direction, et ce, dans les diverses grandes divisions de Shell :

« Members of the [Oil Products] Executive - its top decision-making body - have specific responsibilities to ensure that sustainability commitments are carried out. These include setting objectives, monitoring and reporting on progress. The review of 1999 highlighted encouraging progress in OP's three key areas of focus : sustainability of the overall approach, of products and of operations. » (3:376)

Également, le lien de ces deux codes avec les *Business Principles* de Shell ne doit pas être négligé. C'est en grande partie parce que cet engagement est inscrit mot pour mot dans les *Principles* qu'il prend autant de place dans les rapports du groupe.

Cela dit, à partir du quatrième rapport, on commence à parler de respect des engagements envers le DD. Les difficultés d'usage, notamment face à la complexité d'intégrer et d'engager ceux et celles qui composent les différentes compagnies, sont présentées. Une certaine distorsion de la langue du développement durable intervient à certains moments [notre italique] :

Shell in China

« Coal provides about 70% of China's energy, much of which is burned in old, inefficient power stations that have contributed to the country's considerable pollution problems - eight of the world's 10 most polluted cities are in China. *The government is committed to a sustainable expansion of the fast-growing economy and increasing the use of clean energy, including gas and clean coal technologies.* Shell in China is contributing to the country's sustainable development by providing clean technologies and products. » (5:58)

Une « prise d'expansion » durable ne concorde évidemment pas tout à fait avec quelques-uns des principes du DD dont nous avons discuté dans le chapitre I. Dans ce passage, on note que Shell assiste un gouvernement dans ses engagements envers l'environnement, ce qui représente une autre facette de l'enjeu dont nous traitons.

Enfin, on peut dire à ce sujet qu'au fil des rapports, Shell tente de démontrer que des avancées ont lieu quant à son engagement envers le développement durable, mais cela revient à suivre le cheminement de ses divers groupes, qui intègrent moins bien ceux-ci que la direction du groupe (et son département des relations publiques). Néanmoins, l'accent mis sur les projets spécifiques à certaines régions dans la dernière phase des rapports permet de voir que les engagements pris en hauts lieux se sont apparemment propagés jusque dans la gestion de ces projets d'envergure, qui ont des impacts non négligeables sur leur environnement naturel et social.

Note : en quelque sorte, Shell confirme l'une de nos thèses, soit que le groupe contribue au développement durable en y imposant une vision biaisée et triturée pour cadrer avec les objectifs d'une entreprise qui sera encore longtemps l'une des plus grandes productrice et consommatrice de ressources non renouvelables.

1.2.3 Association Développement durable-Défis/Enjeux/Préparation

Tableau 6.1.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Défis/Enjeux/Préparation

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Développement durable - Défis/Enjeux/Préparation	4	8	8	2	5	9	7	10	7	60

Essentiellement, la définition du code Défis/Enjeux/Préparation réfère aux challenges auxquels Shell dit faire face. Ce sont, en somme, les problèmes à surmonter par la compagnie, les obstacles et les enjeux. Les termes anglais les plus souvent utilisés sont : *issues, concerns, implications*.

Le tableau 6.1.1-3 nous informe que cette association s'est répartie équitablement au fil des rapports, ce qui semble indiquer que Shell a maintenu un discours constant au fil des rapports. Nous analysons cette tendance plus bas.

On ne se surprendra pas, considérant les analyses précédentes du code DD, que la mise en œuvre de celui-ci et l'instauration et les pratiques du développement durable représentent un défi important pour le groupe. Le défi numéro un est, sans contredit, l'imbrication des principes du DD au-delà du discours et dans les pratiques des divisions qui composent le groupe. Le développement durable dans ses manifestations (droits humains, protection de l'environnement, santé des travailleurs, développement social, etc.) offre son lot d'enjeux, de préoccupations auxquelles s'intéresser et de défis :

Specific commitments are made in the Business Principles to sustainable development and human rights. It is easy to talk about these issues but a lot more challenging to apply the theory in the field. Real progress will only be made by working together with others in a process that learns from experience and best practice. But Shell companies have made a start and are beginning to make headway on some day-to-day practicalities. (1:34)

L'enjeu principal du développement durable, tel que décrit dans le deuxième rapport, est d'obtenir un « permis d'opérer » vérifiable en surmontant les défis qui se dressent. Selon le rapport, le groupe met à profit ses compétences pour développer des façons créatives et innovatrices de surmonter les défis qui se posent aux niveaux social et environnemental.

Shell ne considère pas comme paradoxal le fait de satisfaire tout un chacun dans son approche :

The challenge for Shell is to close the gap between its rhetoric and the reality of doing its business in a more socially alert and sustainable manner. As one of the leaders in this process, Shell will be carrying it out in the face of sceptical audiences, both amongst the business financial community, which may see profitability and shareholder value as paramount, and within a development sector more used to seeing companies as part of the problem than the solution. (2:248)

Comme nous l'avons déjà mentionné, Shell prend une approche cas par cas dans les rapports subséquents. Ainsi, les petits défis reliés aux diverses activités de Shell sont aussi présentés, à égalité avec les grands défis. Dans ces cas, on voit que chacun est mis à contribution pour faire face aux enjeux du développement durable, à tout le moins en apparence.

Les défis corporatifs de Shell avec le DD résident essentiellement dans son intégration dans la gestion au jour le jour de ses opérations, nous l'avons vu. Toutefois, les efforts de Shell sont vus comme étant utiles à la société. C'est particulièrement le cas de ses efforts pour développer la filière du gaz naturel liquéfié (*Liquid natural gas* ou LNG) qui est présenté inmanquablement comme une alternative environnementale durable, notamment parce que c'est la source d'énergie qui provoque le moins d'émissions polluantes parmi les sources que Shell développe et commercialise. À partir du quatrième rapport, cette dimension prend de plus en plus de place, Shell ayant décidé de faire face, plus que la plupart des entreprises oeuvrant dans le secteur de l'énergie, aux enjeux des changements climatiques, tout en gardant bien en vue le défi de satisfaire les actionnaires :

ISSUE

« Successful financial performance is essential to our sustainable future and contributes to the prosperity of society. We use recognised measures to judge our profitability. We seek to achieve robust profitability by, for example, reducing costs, improving margins, increasing revenue and managing working capital effectively. » (5:145)

Un changement important opère au début des années 2000. « Faire face au défi énergétique » (*Meeting the energy challenge*) est le titre du sixième rapport de Shell (2002). Tous les rapports subséquents de Shell portent cette idée en sous-titre. La prise de conscience définitive du rôle de la production énergétique et de son utilisation sur plusieurs problèmes environnementaux met ce défi au centre des actions de Shell. En quoi consiste ce défi?

« The challenge is to get more energy to more people in ways that are both affordable and environmentally sustainable. If the world is to meet the Millennium Development Goals and make the term "sustainable development" a reality rather than an aspiration, it is a challenge we cannot afford not to meet. » (6:72)

The energy challenge

« The energy challenge - our response. How can the world deliver all the energy needed for development over the next 50 years without pollution levels that damage health, blight local environments and threaten vital natural systems? For Shell, helping to meet this challenge is at the core of our contribution to sustainable development. (6:73) »

La hausse sans précédent de la consommation d'énergie, notamment en Chine et dans d'autres pays émergents, amène avec elle des défis qui, s'ils doivent satisfaire une compagnie telle que Shell, remettent au goût du jour des préoccupations à la hausse elles aussi. Shell est bien conscient de cela et cherche à saisir les occasions tout en respectant ses nombreux engagements, une tâche de toute évidence difficile. Le développement durable est mis à mal par la croissance économique et la rapidité d'expansion des marchés, qui amènent de nouveaux projets qu'il faut conformer aux principes du DD dans un monde hautement compétitif où tous les coups sont permis.

Dans cette fin de parcours, soit la troisième phase des rapports, la rhétorique de Shell reste optimiste :

« What does our contribution to sustainable development mean in practice? Our biggest contribution comes from helping provide the energy the world needs to develop, which by 2050 could be two to three times more than today, in cleaner and more socially responsible ways. This year's Shell Report explores one aspect of that challenge, the growing demand for transport fuels. » (7:13)

En somme, dans les rapports de la troisième phase (qui sont le lieu d'un nombre plus élevé de cooccurrences), les grands défis de Shell en lien avec le développement durable se mêlent aux plus petits défis, en réponse à des pressions extérieures, telles que celle des groupes de protection contre l'expérimentation sur les animaux. Shell se donne une mission de surmonter les défis pour contribuer au bien-être de la société dans son ensemble. Le défi principal est évidemment de fournir toute cette énergie supplémentaire dans un cadre respectant le développement durable. Shell s'avère fière de son travail à cet égard et se déclare supérieur à ses concurrents à ce niveau. Il aborde la question de la responsabilité environnementale et sociale dans cette approche, sujets dont nous traiterons amplement plus loin. En conclusion,

dans son neuvième rapport (2005), Shell explique son choix de mettre l'emphase dans ses rapports sur le défi énergétique et le développement durable, les thèmes « les plus importants » et à propos desquels on peut rapporter des éléments matériels (9:200).

Bref, Shell a choisi de faire des deux thèmes le centre de son approche, malgré les difficultés évidentes et le paradoxe inévitable. Le lien entre DD et Engagement est dit et répété tout au long des rapports de Shell, dès qu'il prend forme à partir du deuxième RDD. Il se résume en peu de mots : Shell affirme et réaffirme son engagement envers le développement durable et ses différentes manifestations. Dans ce qui peut ressembler à une profession de foi, Shell maintient fermement que ses actions seront à la hauteur de ses paroles. « The group will live up to its commitment to contribute to SD » dit en une phrase le message que véhiculent les rapports les uns après les autres, et ce, de manière constante comme nous l'avons fait remarquer. D'ailleurs, c'est probablement l'un des aspects du discours de l'entreprise qui garde plus que les autres une direction stable. Le fait que cette dimension se retrouve dans les *Business Principles* de Shell n'est pas étranger au phénomène, car ils représentent en quelque sorte le plan maître derrière les actions de la corporation. L'avenir seulement dira si le défi a été relevé; cependant, on peut d'or et déjà avancer que Shell déploie beaucoup d'efforts et de bons mots pour rapprocher les deux.

1.2.4 Association Développement durable – Progrès

Tableau 6.1.1-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Progrès

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Développement durable - Défis/Enjeux/Préparation	1	10	12	3	9	9	6	8	1	60

Le concept de progrès est le deuxième en importance dans les rapports de Shell (n=310). Sa définition réfère à l'avancée dans une démarche, un projet, mais aussi à l'amélioration ou aux progrès. Il inclut amélioration et innovation. Il s'avère être un code important, car il est

central à l'argumentation de Shell sur l'environnement alors qu'il n'y a pas beaucoup de progrès apparent dans les faits. Les occurrences conjointes de ces codes ne montrent pas de pattern affirmé à travers les neuf rapports, mais on constate tout de même que la première phase, à l'exception du premier rapport qui se distingue une fois de plus, rassemble ces codes plus fréquemment que les deux autres phases.

L'idée de progrès revient très souvent à partir du deuxième rapport de Shell (1998), alors que le groupe trace des bilans sur ses engagements pris dans les rapports antérieurs. Concernant le développement durable, Shell dit que le concept donne corps (*embodies*) à la notion de progrès :

« Far from being a drag on our performance, such a commitment helps us understand the world better and improves our chances of success. Sustainable development is forward-looking, embodies the notion of progress, and encourages new liberating ways of interpreting the world. Our businesses can best thrive by enthusiastically embracing this agenda and providing energy and other products in line with society's expectations for a sustainable future. » (2:24)

Le cadre de gestion que s'est donné Shell pour mettre en œuvre les principes du développement durable sert de moteur au progrès fait à son égard. De fait, le développement durable lui-même est essentiel à ce progrès, selon le rapport, tout comme l'énergie que Shell « aide » à amener sur le marché. Au sujet des applications du développement durable, toutes les composantes du groupe sont priées de rapporter leurs progrès en ce sens, ce qui permet à Shell de l'évaluer pour l'ensemble du groupe.

Le rapport sert de support essentiel pour rapporter les progrès en matière de développement durable :

« How well are we delivering on our commitment to contribute to sustainable development? Are we integrating the three essential elements of sustainability -economic, social and environmental and balancing long and short-term priorities? What is our progress in changing the way we make decisions and how we run the business day-to-day? How do we stand? » (3:8)

À la suite des premiers rapports qui construisent la structure de gestion qui lui permettra de suivre et montrer ses progrès, Shell s'applique à développer, avec ses partenaires, les indicateurs de performance qui formeront l'essentiel des outils servant à mesurer ses progrès.

Ces indicateurs, évidemment, sont inspirés des trois dimensions du développement durable reconnues par Shell. La mesure du progrès en matière de développement durable est donc corolaire à ces indicateurs, qui nécessitent beaucoup de travail, étendu sur plusieurs années, pour devenir fonctionnels.

Shell rapporte dans tous ses rapports plusieurs améliorations et des progrès à pratiquement tous les égards en ce qui a trait à l'implémentation de la « pensée du développement durable » et de ses pratiques :

« Further progress has been made in developing and applying a tool for self-assessing the degree of alignment of business processes with sustainable development. The tool has been used widely in Chemicals and Exploration and Production to heighten awareness and identify actions for improvement. In both businesses, we have been capturing learning to continue the development and application of the tool. » (5:134)

L'idée de Shell, nous l'avons vu, est de contribuer au développement durable dans la mesure de ses moyens et le RDD sert à montrer les progrès faits en ce sens. Cela se fait dans une optique de gestion qui elle, est axée sur la compétence technique et les procédés qui servent à progresser vers une plus grande contribution au DD. Cela n'est pas toujours facile, et à la lecture des déclarations de Shell, on peut penser que cela n'avance pas du tout :

« Looking ahead
Our biggest challenge remains implementing these sustainable development requirements consistently in all our activities worldwide. We continue to make progress, but recognise that we still need to work hard to improve performance at projects and operations where we have not yet got it right. » (7:46)

Dans les derniers rapports, les progrès semblent survenir moins facilement qu'au début et Shell met moins l'accent sur ceux-ci, notamment dans le neuvième rapport. Le groupe place ainsi l'emphase sur ses nouveaux grands projets (Sables bitumineux de l'Alberta, Sakhalin II en Russie, et d'autres) qui expérimenteront les outils développés en cours de route. Ces projets ont la particularité de s'inscrire dans des contextes de protestation (en Russie) ou de préoccupation à l'égard des immenses rejets de gaz à effet de serre que produit l'exploitation des sables bitumineux.

En résumé, progrès et développement durable sont indissociables pour Shell. À nos yeux, cette association s'applique particulièrement bien à l'approche de Shell envers le

développement durable, mais il s'applique aussi à plusieurs autres notions, dont nous reparlerons quand nous aborderons la famille Réalisation/Succès. Dans ce cadre, le développement durable agit surtout à la manière d'une mesure, mais aussi d'un moteur pour le progrès. Shell assume le fait d'être jugé sur ses progrès en termes de DD, qui semblent inégaux bien que l'idée de « progrès réalisé » revienne souvent. Shell ne semble toutefois pas prêt à crier « Mission accomplie » comme elle semblait s'y préparer au début de la période de publication de ses rapports. Tout l'optimisme de Shell au début de sa période de rapportage ne compense apparemment pas pour les difficultés qui surgissent au fil des projets et des affaires que le groupe mène à travers le monde.

1.2.5 Association Développement durable – Outils Gestion RSE

Tableau 6.1.1-5 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Outils Gestion RSE

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Développement durable - Défis/Enjeux/Préparation	3	18	12	3	3	4	3	2	2	50

Le code Outils Gestion RSE s'applique à des outils internes (programmes, processus, comités, documents, équipes, rencontres, logiciels) visant à favoriser un meilleur comportement de l'entreprise. La politique de « *whistle-blowing* » de Shell, qui protège les employés rapportant des comportements inacceptables, peut servir d'exemple à une telle pratique. Ces outils ont un lien avec la RSE, mais ils ne sont pas explicitement liés à celle-ci dans les rapports. Le code s'inscrit plutôt dans une logique corporative de la responsabilité dans ses aspects pratiques. Concernant l'analyse de cette relation, il faut faire remarquer le rôle charnière des deuxième et troisième rapports qui représentent en quelque sorte la « rampe de lancement » des principaux appareils et instruments d'assistance à la gestion et au développement durable que Shell entend mettre en place à moyen terme.

La pièce maîtresse de ces outils de gestion est le *Sustainable development management framework* (SDMF) :

Sustainable development management framework

« We developed a practical tool to help embed sustainable development principles into our decision-making. This is called the sustainable development management framework (SDMF). The framework is built on our core values and Principles and helps us bring the necessary structure and consistency to our efforts. » (3:281)

Celui-ci s'imbrique dans les *Business Principles* de Shell, le « catéchisme » de la gestion de l'entreprise. Il est à noter qu'initialement, celui-ci s'appelait *Social responsibility management framework*, mais qu'il a évolué vers le DD, pour des raisons non spécifiées. Celui-ci encadre le développement d'outils en lien avec la gestion du développement durable. La vision techniciste du développement durable de Shell fait en sorte que les outils en question prennent beaucoup de place. Shell ne laisse pas le développement durable s'insinuer librement dans les esprits et les systèmes de gestion chez Shell. Le groupe encadre, à l'aide de processus, de conseils, de comités, de guides destinés aux dirigeants ou aux employés, presque tout ce qui a trait au DD. La taille gigantesque du groupe et la nature de ses projets orientent ces choix. L'expérience avec d'autres types de programme a aussi fait en sorte que Shell a mis sur pied une approche intégrée qui ne laisse pas beaucoup de choses au hasard. On sait déjà, considérant nos analyses précédentes, que Shell prend au sérieux ces questions.

La fusion des outils développés spécialement dans le cadre de la *Transformation* est l'une des solutions amenées afin d'harmoniser le travail des différents groupes :

« Shell Chemicals has already begun to integrate sustainable development into its organisation. Last year it published a set of five-year goals and has embarked on an eight-point programme of actions for 1999 (see opposite). One of the first steps has been to merge the Group's Sustainable Development Management Framework (SDMF, see pages 36-37) with the Shell Chemicals Business Framework (a management process), to ensure that social and environmental issues are addressed as part of normal business activities. » (2:215)

À ce cadre de gestion sont venues se greffer quelques additions, telles que des documents d'appui au DD dans la gestion des compagnies, un panel de développement durable pour aider les différentes composantes du groupe, une lettre aux employés.

Dans ce domaine, on voit ainsi progresser le développement des outils, alors que Shell cherche à toucher toutes ses divisions et les acteurs qui y œuvrent. La plupart ne sont

toutefois que des suggestions, des principes à suivre qui ne viennent qu'avec des conséquences limitées, mis à part le fait que si la performance de l'entreprise souffre, Shell se voit obligé de le divulguer. À ce sujet, en 2002 (sixième rapport), Shell a implanté un système de « ristourne » de développement durable orienté vers les dirigeants senior. Ce système est basé sur une liste avec des éléments à noter.

En 2003, un outil supplémentaire a émergé spécifiquement pour le Nigéria, soit le *Sustainable community development strategy*, dans le but de remettre sur les rails les programmes de développement durable dans ce pays très difficile.

En résumé, on remarque à travers cette analyse que le développement durable dans les rapports de Shell repose en grande partie sur ces outils qui servent à disséminer les pratiques et la philosophie de haut en bas dans la hiérarchie. Ces outils sont largement décrits dans les deuxième et troisième rapports. Il est difficile d'en dire plus, car on traite ici des côtés pratiques du développement durable au sein de Shell et cela n'a pas un grand impact à l'extérieur de la compagnie. En soi, ces outils peuvent être considérés comme nécessaires par l'observateur externe, mais sont-ils utiles? Shell arrive-t-il à dépasser sa culture technique et financière grâce à ces multiples outils? Il faudrait étudier l'entreprise de l'intérieur pour le savoir, bien que nos quelques discussions avec le dirigeant de Shell (voir chap. V) nous portent à croire que les dirigeants sont extrêmement sensibilisés et très confiants de ce qui se fait.

1.2.6 Association Développement durable – Rationalité économique

Tableau 6.1.1-6 : Statistiques de cooccurrences des codes Développement durable et Rationalité économique

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Développement durable - Défis/Enjeux/Préparation	2	11	7	3	14	3	2	1	3	46

L'idée de rationalité économique n'est évidemment pas présente en termes exacts dans les rapports de Shell. C'est un code que nous avons construit dans le but de faire ressortir une certaine argumentation de Shell qui revient souvent (212 fois) dans ses rapports. Dans les RDD, nous entendons rationalité économique au sens où un choix responsable est fait par calcul rationnel. Le code peut compter pour « *Good business sense* » ou « *opportunités* » quand elles sont liées aux bénéfices commerciaux du développement durable.

L'idée de rationalité économique n'existerait pas si Shell s'était engagé librement dans le DD, sans y avoir vu les opportunités économiques qu'il amène. Cette relation est très forte dans le deuxième rapport de Shell, mais semble perdre en vigueur plus tard au fil des rapports. Deux citations tirées du rapport expriment l'idée du lien entre le développement durable et la réussite des affaires :

« Because sustainable development means taking a broader, more integrated approach to our business it opens up exciting business opportunities in emerging markets and new customer groups. Sustainable development is a way of developing and safeguarding our reputation and it will help us develop our businesses in line with society's needs and expectations. » (2:3)

« This, we believe, is exactly what we are doing. Our values, Business Principles, commitment to contribute to a sustainable form of development - and the candid reporting of our performance in those areas - are inextricably linked to our long-term commercial success. Sustainable development builds the platform on which business thrives and society prospers. » (2:19)

La relation entre les deux codes tourne autour de l'idée qu'il est intelligent et commercialement responsable de s'impliquer dans le DD. Toutefois, il faut souligner le fait que l'idée d'une rationalité économique prêtée au développement durable sert également à légitimer celui-ci aux yeux de ses actionnaires. Ainsi, le développement durable sert à légitimer les actions de Shell aux yeux du public, ce qui est très important, mais également aux yeux de ses propriétaires, ce qui est plus innovant! Le développement durable, dans les mots de représentants de Shell, devient une question de valeurs et de philosophie, mais également de « bon sens des affaires ». Ce bon sens des affaires devient nécessaire au bon fonctionnement à long terme du groupe et Shell rapporte plus tard des gains à cet égard :

« We must deliver - and be seen to deliver - in two ways. We need the profitability that provides competitive returns and funds investment. Profits are an important part of our ability to contribute to society. Shell companies also accept their responsibility to help deliver the economic, social and environmental requirements of sustainable development. Being trusted to meet societal expectations is essential for long-term profitability.

We are committed to transparency, and to developing and integrating our reporting on how Shell companies fulfil their responsibilities. » (4:19)

Ces bons résultats inspirent les dirigeants de Shell à mettre de l'avant le « *business case for sustainable development* », expression qui décrit le mieux le lien entre développement durable et rationalité économique. Le développement durable, et la philosophie qui y est associée, est bon pour les affaires, est bon pour la réputation, est bon pour les relations avec les clients et les fournisseurs ou les parties prenantes, est bon pour le moral des employés, est bon pour la productivité, pour l'environnement, pour la réduction de l'utilisation de l'énergie, etc. Il est bon pour tout :

How it helps our business performance

« Our efforts to contribute to sustainable development in these ways helps us create value for our shareholders by reducing our operational and financial risk, by cutting costs through 'eco-efficiency' (producing more with less energy and materials), by building closer relationships with customers and by helping us create new products to meet their needs. It also influences the development of our portfolio, and attracts and motivates staff. » (7:38)

Les arguments de Shell sont donc à l'égard du fait que le développement durable est une solution porteuse, ou un excellent fourre-tout, en fonction des perspectives. À ce propos, le deuxième et le cinquième rapport sont, dans les deux premières phases, particulièrement mis à profit pour faire ressortir l'importance de la dynamique qui existe entre le développement durable et ce que nous avons appelé la rationalité économique. En particulier, la mise de l'avant de l'importance du « *business case* » pour le développement durable est évidente dans ces rapports. Dans les derniers rapports, portés sur le « *case study* », la même pensée s'exprime sous diverses formes. À d'autres mesures intéressantes s'ajoutent les bonus individuels qui sont basés sur la performance du groupe, qui elle-même est basée sur sa performance de développement durable. Tout le monde a intérêt à ce que ça se passe bien chez Shell!

1.3 Code développement durable : conclusion

Nous l'avons vu au premier chapitre, le développement durable est un concept fourre-tout qui peut revêtir plusieurs sens en fonction de l'intérêt de l'utilisateur, ce qui lui a amené une partie de son succès, ont soutenu certains (Gendron et Revéret, 2000).

Le code Développement durable est omniprésent dans les RDD de Shell, comme on pouvait s'y attendre. Nous l'avons codé 364 fois en tout, dont 176 fois pour la période 1997-1999 (48% des occurrences). On peut donc dire de cette période qu'elle représente le moment fort de la relation de la corporation avec le développement durable.

Le développement durable est au centre de la relation entre plusieurs codes très importants. Idéalement, il faudrait analyser les cooccurrences de celui-ci avec davantage de codes, mais le fait de restreindre l'analyse à ces codes importants nous permet d'en rester à l'essentiel. Ainsi, on peut voir que le développement durable est à l'intersection de divers thèmes. Il appert notamment que l'objet principal du développement durable est d'intégrer ses diverses facettes à la gestion de l'entreprise.

Cela dit, le développement durable est un concept associé à certains principes notoirement flexibles qui a été proposé par Shell pour répondre à des défis évidents, particulièrement sur le plan environnemental et le plan social. Cela semble avoir fait en sorte que la compagnie s'est impliquée auprès de divers acteurs. Le développement durable a également provoqué plusieurs changements dans la gestion de l'entreprise, qui eux-mêmes sont encadrés par des outils de Gestion développés dans une optique de RSE et de développement durable.

Par ailleurs, la rationalité économique légitime le passage vers le développement à plusieurs égards, mais influence également la gestion de l'entreprise, qui ne peut détacher ses objectifs de la profitabilité. Le progrès de tous ces outils et programmes est indissociable du développement durable; ainsi, la mesure de l'engagement et le développement des outils permettent d'évaluer le progrès réalisé dans tous les domaines.

Plus largement, cette analyse des relations du code développement durable nous a permis de comprendre que la « mystique » du développement durable de Shell évolue considérablement au fil des rapports. Il est toutefois possible d'y déceler un fil conducteur. En effet, le développement durable est invariablement présenté comme une évolution obligée, une

solution à l'avancée irrémédiable de la façon de conduire des affaires dans une économie globalisée. Le développement durable est le train qu'il faut prendre, et idéalement conduire, pour s'assurer le succès dans le contexte d'un monde interconnecté où les citoyens s'avèrent de plus en plus conscients de l'impact et du rôle des entreprises, plus particulièrement les pétrolières. Shell embrasse pleinement le développement durable et souhaite faire figure de leader dans son domaine à cet égard, notamment dans l'intégration du DD dans la gestion de l'entreprise.

Bien qu'il serait difficile de trouver un tel accord dans les milieux environnementaux ou dans la société civile, les trois pôles du développement durable cohabitent harmonieusement dans le discours de Shell sur le développement durable. La compagnie trouve sa place dans ce monde en devenant le dispensateur de services et de produits qui servent en tous points le développement durable. Mais il demeure que le développement durable, de par sa position au cœur de ces codes significatifs, ressort davantage comme un concept utilitariste qui se place au carrefour des plans et des enjeux du groupe. Le développement durable s'impose réellement comme étant le moteur, sinon le cœur du discours de Shell, mais celui-ci semble battre avant tout pour le bon fonctionnement des affaires et la réussite financière de l'entreprise.

Par ailleurs, Shell fait état d'un processus corporatif d'intégration du développement durable qui débute avec l'assimilation de développement durable comme philosophie. La finalité de ce processus réside dans l'intégration complète et pratique du développement durable dans un ensemble de processus de gestion. Cet objectif est atteint par une « technicisation » du développement durable. Cette phase finale émerge à la fin d'une phase transitoire d'élaboration des indicateurs de performance complémentaires au fonctionnement d'une entreprise du 21^e siècle. La phase finale est définie par la fusion des indicateurs de performance de développement durable dans le fonctionnement normal de l'entreprise.

Code principal 2 : Progrès (Famille Réalisations/Succès)

Tableau 6.2 : Codes de la famille Réalisations/Succès

Famille Réalisations/Succès	
Code	Nb de citations
Progrès	310 citations
Réalisations	215 citations
Investissement	184 citations
Comportement/Action/Activité	153 citations
Changement/Transformation	83 citations
Succès	82 citations
Solutions	56 citations
Investissement social	37 citations

2.1 Présentation

Les trois codes les plus fréquents de la famille Réalisations/Succès sont respectivement le code Progrès, le code Réalisations et le code Investissement.

Le code Progrès est défini comme une avancée dans une démarche, un projet, mais aussi en tant qu'amélioration et bien sûr, de progrès. Il inclut de même l'idée d'innovation, lorsqu'elle est appliquée à des domaines autres que techniques ou technologiques. C'est là un code important, car il est central à l'argumentation de Shell sur l'environnement et sur d'autres thèmes. Il est utilisé à profusion dans les rapports de Shell lorsque vient le temps d'évaluer les objectifs émis dans diverses situations.

Pour sa part, le code Réalisations a été utilisé lorsque le groupe s'efforce de mettre en évidence des résultats, des succès, des réalisations ou l'aboutissement des projets de l'entreprise. De même, lorsque le groupe se félicite de certains chiffres, échéances atteintes, mise en place de programmes et d'initiatives. Le code a été appliqué lorsque la compagnie a inclus des prix et des distinctions obtenus.

Le code Investissement s'applique, de son côté, à des dépenses ou à des investissements dans des secteurs d'activité de Shell (p. ex : recherche, production, infrastructure, mais aussi développement durable). Avant tout, c'est donc l'aspect financier des décisions d'investissement ou de déinvestissement qui est touché par ce code.

Parmi les codes de cette famille, le code Progrès se démarque fortement. En soi, cela est normal considérant la nature du rapport de Shell, qui s'applique à montrer que les efforts déployés par Shell rapportent des bénéfices et des dividendes. Une analyse des codes les plus fréquemment associés au code Progrès nous permet de comprendre le sens que donne Shell à ce concept et la place qu'il occupe dans son argumentaire.

Voici la liste des codes les plus fréquemment associés au code Progrès :

Tableau 6.2.1: Code Progrès et codes cooccurrents

Progrès	310 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Performance/Rendement social	70 fois
Développement durable	59 fois
Objectifs/Cibles	52 fois
Défis/Enjeux/Préoccupations	50 fois
Communauté	49 fois

2.1.1 Association Progrès – Performance/Rendement social

Tableau 6.2.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Performance/Rendement social

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Développement durable – Gestion entreprise	0	6	6	8	12	9	13	13	3	70

Le code Performance/Rendement social repose avant tout sur l'idée de la mesure ou simplement l'évaluation d'une « performance sociale » ou d'un « rendement social ». Il intègre également l'idée d'une performance environnementale. Shell fait souvent référence dans ses rapports à cette idée qui sert à s'opposer à un autre type de rendement, financier celui-là. Considérant que la cooccurrence la plus fréquente du code Progrès est celle qui survient avec le code Performance/Rendement social, on pourrait conclure sommairement que Shell rapporte beaucoup ses succès et ses réalisations dans ce domaine. La réalité, bien que proche de cette interprétation, est plus nuancée. En effet, le fait que le code soit lié aux indicateurs de performance sociaux après le troisième rapport explique assez simplement l'interaction croissante entre ces deux codes que l'on peut constater dans le tableau 9.

En ce qui a trait à l'association dont nous traitons ici, nous ne la retrouvons pas dans le premier rapport de Shell. Il est à remarquer que notre deuxième session de codage n'a pas davantage permis de faire ressortir cette paire de codes. Évidemment, dans le premier rapport, aucun « progrès » ne pouvait être rapporté, aucun objectif n'ayant encore été fixé, ce qui explique cette absence.

C'est à partir du deuxième rapport seulement que Shell a mis de l'avant le lien entre le progrès dans ses activités et une meilleure performance de ses entreprises au niveau du rendement social.

Comment la corporation perçoit-elle le progrès en lien avec le rendement ou la performance social? « We report our progress here » (4:207) est la phrase clé du rapport progrès performance-rendement social. À la base des rapports de Shell se trouve l'idée de rapporter les progrès faits dans divers domaines autres que le secteur financier. L'association entre l'idée de progrès et l'idée de rendement social se résume en cinq points :

- i. Progrès vers les différents objectifs fixés par Shell, toujours en lien avec ce qui reste à faire
- ii. Systématisation et technicisation du progrès à travers une charte de progrès (road map)
- iii. Constante d'intégration des trois pôles du développement durable dans les affaires de Shell
- iv. Progrès purement techniques (volumes, accidents...) sont rapportés
- v. Développement des KPI (Indicateurs clés de performance) est central à l'évolution et au rapportage du progrès

Au cinquième rapport, Shell déclare avoir fait des progrès lents dans certains domaines, tout en affichant sa détermination à s'améliorer à l'avenir et à surpasser ses concurrents dans les domaines où cela s'avère possible. Le passage du cinquième rapport que nous retenons exprime la perspective rationnelle pour laquelle Shell a opté dans son approche de la mesure de ses progrès :

« We see KPIs as the logical basis for targets and milestones and for developing standards of reporting and verification. » (5:124)

À partir du 6e rapport, Shell rapporte de plus en plus des progrès directement liés à des sites, à des relations avec des stakeholders locaux, à des objectifs environnementaux spécifiques à certains engagements locaux, etc. Les occurrences de l'association analysée ici tendent à rester plus fréquentes dans cette période de rapportage et dans la suivante.

Néanmoins, on constate que dans le 7e rapport, Shell semble considérer que les progrès sont moins rapides que prévu, à tout le moins selon les indicateurs il semble que certains objectifs sont moins faciles à atteindre au fur et à mesure que les attentes s'élèvent :

« Our biggest challenge remains implementing these sustainable development requirements consistently in all our activities worldwide. We continue to make progress, but recognise that we still need to work hard to improve performance at projects and operations where we have not yet got it right. » (7:46)

À ce sujet, on peut soumettre l'explication que Shell semble avoir de réelles épines dans le pied avec certains projets, dont Sakhalin (Russie) et le Nigéria tout entier. Des retours constants sur ces cas dans la dernière phase des rapports dénotent l'inconfort de Shell face au contexte que ses affaires affrontent.

En tout et pour tout, Shell évoque de la fierté face à ses progrès, sans pouvoir toujours prouver qu'il y a, en réalité, de ces progrès. Est-ce que l'apparente « stabilité » des indicateurs est due à la croissance de l'entreprise, qui réalise de vrais progrès dans la réalité? Dans tous les cas, le groupe engage beaucoup d'efforts et d'espace dans ses rapports pour mettre de l'avant ses progrès sur le plan de la performance et du « rendement » sociaux, sans jamais complètement laisser de côté la performance financière, il va de soi.

Si les deux premiers tiers des rapports s'efforcent de mettre en place tout le système que Shell construit pour objectiver ses progrès et ses engagements envers, notamment, l'environnement et le développement durable, il propose un virage dans le dernier tiers alors que ce sont les performances spécifiques à certains projets qui sont analysés et laissés au jugement du lecteur. Le neuvième rapport, incidemment, semble représenter une exception à ce niveau, mais il nous est impossible de l'expliquer. Il demeure que Shell se positionne comme le leader de son industrie dans le développement de tous ces indicateurs et dans le suivi de ses objectifs à travers des « plans de performance sociale », par exemple.

2.1.2 Association Progrès – Développement durable

Tableau 62.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Développement durable

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Progrès – Développement durable	1	10	12	3	9	9	6	8	1	59

Pour Shell et en fonction des objectifs que le groupe s'est fixés, le développement durable est intimement lié à la notion de progrès :

« Sustainable development is forward-looking, embodies the notion of progress, and encourages new liberating ways of interpreting the world. » (2:24)

Il va sans dire que l'idée de démontrer du progrès, spécialement en lien avec le développement durable, ressort comme étant centrale dans les rapports de Shell. Comme dans d'autres aspects du progrès de Shell, la mise en place, le suivi et la réalisation de structures mesurant les progrès sont aussi centrales. D'autre part, les « indicateurs » de soutenabilité ou de durabilité sont mentionnés, mais ne se retrouvent pas avec constance dans les autres rapports. Il demeure toutefois que le progrès revêt souvent un aspect technique et comptable, dans le sens où la mesure du progrès prend une importance singulière qui parfois, semble dépasser l'importance du progrès lui-même :

« What is our progress in changing the way we make decisions and how we run the business day-to-day? How do we stand? » (3:49)

« Our progress in integrating these elements into our standards and systems. » (3:51)

Là réside l'une des voies principales du projet de Shell à l'égard du développement durable. Fait intéressant, pour mener à bien cet objectif ambitieux, Shell situe sa démarche de progression vers le DD à l'intérieur du GRI, le Global Reporting Initiative, que nous décrivons à l'Appendice A.

Au cours de la seconde phase des rapports, Shell fait état d'une progression dans sa capacité de rapporter ses progrès en matière de DD. Toutefois, l'idée d'un progrès dans la contribution au développement durable émerge seulement au 6e rapport, ce qui semble amener le groupe vers de nouvelles manières de faire des profits (6:4) :

« We continue to make progress in translating our commitment to contribute to sustainable development into action. Our biggest challenges now are consistent delivery across all of our operations and weaving together the economic, environmental and social strands of sustainable development, rather than addressing each in isolation. » (6: 36)

Concernant la troisième phase des rapports, dans le rapport no 7 plus précisément, des doutes sont émis sur le progrès en lien avec le développement durable, mais dans le 8e, c'est presque un constat d'échec alors qu'on semble revenir en arrière de 5 ans en soulignant que le développement durable doit être intégré dans la planification, le design et la revue de nouveaux projets majeurs.

Bref, la relation entre le progrès et le développement durable est relativement directe dans les rapports de Shell, puisque le DD est au centre de tous les efforts de Shell. Cette relation est tout de même marquée par les différentes phases à travers lesquelles Shell passe au fil des années, ainsi que par les problèmes qui affligent ses différentes succursales. Le progrès n'apparaît pas clairement au lecteur attentif, malgré les diverses avancées rapportées par rapport à des indicateurs qui se veulent objectifs. La philosophie du développement durable apparaît malléable quand elle est confrontée à la mesure de progrès sur ses diverses dimensions.

2.1.3 Association Progrès – Objectifs/Cibles

Tableau 6.2.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Objectifs

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Progrès – Objectifs	0	5	6	5	8	8	6	5	9	52

Le code Objectifs/Cibles est entendu comme étant un objectif, une cible, une étape, un but, « a target », que se donne l'entreprise comme indicateurs de l'avancée de ses projets ou comme visée pour ses idées et ses activités.

D'emblée, au sujet de cette association, on peut en dire qu'elle survient « naturellement » dans le rapport. Comment, en effet, dissocier la mesure du progrès de l'idée d'un objectif à atteindre? L'existence même de cette association et la fréquence relativement élevée des cooccurrences sont la preuve d'une certaine approche essentiellement fondée dans la

rationalité technique qui caractérise une entreprise dont le savoir repose sur la science et l'ingénierie.

Ainsi, dans les premiers rapports, Shell s'attarde à la présentation de divers indicateurs de performance, qui doivent être obligatoirement liés à des objectifs et à des cibles pour satisfaire les attentes des vérificateurs, en l'occurrence KPMG. Ce besoin auto-généré par Shell s'appuie, à nos yeux, sur la légitimité additionnelle qu'acquiert le groupe en s'insérant dans une démarche officielle de vérification, ce qui va de soi dans le contexte où Shell évolue. La fréquente association des deux codes découle de cette démarche.

Cela dit, en 2000, Shell rapporte avoir atteint la plupart de ses objectifs de performance... financière. Dans sa démarche d'auto-évaluation, Shell soutient que ses objectifs sont ambitieux afin de nourrir les efforts vers l'amélioration et le progrès.

Suivant une logique qui prend en considération l'élévation de ces enjeux parmi les préoccupations mondiales, les cibles d'émission de gaz à effet de serre prennent de plus en plus de place vers le milieu de la période de rapportage.

En dépit, ou en raison de ses aspirations, Shell subit des revers. Une honnêteté louable doit être notée dans le rapport de 2002 (6:137) quand Shell explique certains de ses gains environnementaux (au chapitre des émissions de gaz par le « gas flaring ») par la conjoncture économique mondiale. Ces gains seront malheureusement anéantis dans les années suivantes. À un point tel qu'on se prend à penser que le bilan des progrès de Shell est bien mince.

Dans les rapports no7 et no8, des paragraphes entiers sont consacrés à décrire les objectifs et la mesure dans laquelle ils ont été atteints ou non, alors que Shell pousse à l'extrême l'aspect rationnel et « scientifique » de son approche. Cette mesure à la limite aride des démarches de Shell change à la toute fin, alors que dans le dernier rapport, les paragraphes concernés par cette association de codes « racontent » une histoire, en quelque sorte. Ainsi, les liens avec les divers projets de Shell sont rendus évidents, ce qui sert à évacuer la froideur perçue dans les

rapports antérieurs qui ne sortaient pas du cadre imposé par l'agence de vérification et le contexte dans lequel Shell évoluait.

En conclusion, cette association dit ce qu'elle dit : Shell rapporte ses progrès concernant des objectifs adoptés tôt dans la période étudiée. Un lien logique intervient entre les notions de progrès et la notion d'objectif ou de cible. La méthode choisie pour aborder ces objectifs varie quelque peu au fil de la période, mais elle évolue avec les rapports, passant d'un extrême à l'autre, en quelque sorte.

2.1.4 Association Progrès – Défis/Enjeux/Préoccupation

Tableau 6.2.1-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Progrès et Défis/Enjeux/Préoccupation

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Progrès - Défis/Enjeux/Préoccupation	1	12	5	4	7	6	4	10	1	50

Le code Défis/Enjeux/Préoccupation équivaut à l'idée de « challenges », mot emprunté à l'anglais. Il s'agit de problèmes à surmonter par la compagnie, d'obstacles ou en anglais d'*issues, concerns, implications*.

Les « issues » de Shell, en d'autres mots ses défis, sont l'autre versant des « problèmes » auxquels Shell s'attaque. Moins quantifiables que les cibles et objectifs, les défis peuvent provenir de la société, des autres acteurs qui gravitent autour de Shell, de l'environnement, etc. Ils peuvent être majeurs ou mineurs (droits humains, sécurité, relations avec certaines communautés, révision des réserves prouvées en 2003), mais ils exercent une influence certaine sur les orientations que prend Shell. Cela est particulièrement évident dans le deuxième rapport, qui regroupe une forte proportion des associations entre codes alors que Shell s'affaire à retracer les défis auxquels il fait face. L'identification de ces défis, passage obligé de la démarche de rapportage de Shell, marque les autres rapports.

Au fil des rapports, nous en sommes venus à la réflexion que cette association est en quelque sorte l'illustration de la pression qu'exerce la société sur un groupe tel que Shell. Une gamme assez étendue d'enjeux est offerte dans le rapport, allant de l'interprétation des droits humains, au développement d'un modèle de rapport qui se voudrait « intégré » en passant par les changements climatiques et l'utilisation de fonds efficacement dans certaines régions difficiles. Ceux-ci s'avèrent être les obstacles à surmonter par le groupe, les dangers qu'il faut évaluer et vaincre.

Le « *Global Energy Challenge* » émerge comme le plus important de ces défis dans la troisième phase des rapports de la période couverte par notre corpus alors que Shell concentre beaucoup de ses ressources sur des avancées vers la sécurité énergétique du monde ou sur le défi que représentent les énergies renouvelables. L'émergence de ce défi, qui occupe une large part des associations du rapport no8, exprime un changement de focalisation du groupe vers un objet qui favorise l'intérêt du groupe impliqué dans les énergies vertes à petite échelle, mais dans les énergies fossiles et chimiques à grande échelle.

Bref, il s'agit d'une fructueuse association sur le plan de l'analyse dans le cadre de notre recherche, considérant que Shell identifie à travers l'association de ces concepts les lieux d'où elle considère que la pression provient. C'est souvent en réponse à ceux-ci que Shell s'efforce de retenir de la légitimité, de s'en procurer, etc., ce qui s'insère dans la perspective suchmanienne de la légitimité des organisations et des institutions.

Code principal 3 : Employés (Famille Acteurs employés)

Tableau 6.3 : Codes de la famille Acteurs employés

Famille Acteurs employés	
Code	Nb de citations
Employés	308 citations
Sécurité	184 citations
Formation	144 citations
Égalité dans les opportunités/diversité	79 citations
Santé	77 citations
Droits des travailleurs	53 citations
Syndicat	21 citations
Responsabilité des employés	19 citations

3.1 Présentation

La famille « Acteurs employés » regroupe les codes liés à un acteur cité abondamment dans les rapports de développement durable, soit les employés du groupe. En introduction du premier rapport, Shell rapporte que le groupe « emploie plus de 100 000 personnes dans 132 pays ». Ressource importante de toute organisation, les employés représentent à la fois l'une des parties prenantes primaires (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Freeman, 1984) de la corporation et font partie du système d'action de l'entreprise (Touraine, 1966). De plus, les employés sont visés par certains des principes de développement durable que s'engage à respecter le groupe. Il ne faut pas non plus oublier que la RSE donne dans ses principes généralement reconnus une large place à « l'agir bien » des entreprises envers les employés.

Le code employé est, parmi tous les codes utilisés, celui qui se classe au troisième rang, derrière les codes « Développement durable » et « Progrès ». Le principe de « Responsabilités envers les employés » (no 2) est inscrit dans les Principes d'affaires de Shell.

Se disant engagé à ce niveau bien avant son implication à l'égard de l'environnement, Shell utilisait déjà certains indicateurs de performance spécifiques aux employés, qui sont repris dès les premiers rapports. Les plus importants de ceux-ci portaient sur la sécurité des employés, ce qui peut expliquer la proximité des codes sécurité, formation et santé. Il est aussi important de mentionner l'importance de ce que Shell appelle le « HSE », soit les politiques d'applications de normes et de pratiques liées à la santé, à la sécurité et à l'environnement des employés. Un code spécifique a été attribué à cet objet, qui a produit 153 occurrences. Il a été incorporé à la famille « Discours RSE » parce qu'il s'inscrit dans la lignée des sujets par lesquels Shell affirme sa responsabilité envers ses parties prenantes, ses employés en l'occurrence. Il n'apparaît toutefois pas parmi les cooccurrences les plus fréquentes du code « Employé », le code le plus fréquent de cette famille. Notre explication de ce phénomène est que les politiques de HSE sont traitées comme un sujet indépendant en soi, qui n'est pas mis en relation directe avec les employés dans les rapports.

Nous avons remarqué que ces politiques, antérieures à l'avènement du développement durable et de la responsabilité sociale, ont une orientation plus technique et pratique qu'éthique et philosophique. Cela dit, nous avons utilisé le code Employés chaque fois que les employés étaient mentionnés dans les rapports. En ce sens, ce code est facile à appliquer au matériel si on le compare avec d'autres codes tels « Progrès » car il est utilisé explicitement dans le langage du rapport. Il demeure que le groupe confère une attention inégalée à cet acteur : hors de tout doute, le sujet des employés qui œuvrent en son sein attire des efforts particuliers de la part du groupe Shell.

La vue d'ensemble que donnent les rapports de Shell laisse entendre que les employés sont précieux au succès de la compagnie et de ses politiques de développement durable. Mais avant tout, les employés ressortent en tant que partie prenante visée par la mise en œuvre du développement durable et de ses principes et des ressources importantes sont mobilisées à cet égard. Il semble que la compagnie prenne comme sa propre responsabilité de protéger tous les employés, y compris ceux qui sont rattachés à celle-ci à titre de sous-traitants. On peut dès lors parler d'une vision paternaliste du rôle de la compagnie envers ses employés.

Nous tenterons de voir plus en détail comment ce sujet se caractérise pour Shell en analysant les cooccurrences entre ce code et d'autres ci-bas.

Tableau 6.3.1: Code Employés et codes cooccurrents

Employés	308 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Sécurité	64 fois
Sous-traitants	52 fois
Formation	51 fois
Initiatives volontaires/Mécanismes/Processus/Certifications	43 fois

3.2.1 Association Employés – Sécurité

Tableau 6.3.1-1: Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Sécurité

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Employés - Sécurité	7	4	11	5	6	5	6	9	11	64

Le code qu'on retrouve le plus souvent associé avec le code Employés est le code Sécurité. Ce dernier est utilisé quand un rapport fait mention de la notion de sécurité. Notre analyse nous porte à penser que la notion de sécurité associée à celle d'employé prend deux tangentes : d'un côté existent les employés qui exercent la sécurité et de l'autre, ceux qui sont sujet à des politiques de HSE⁹¹. Les mentions de politiques de protection de la santé et de la vie des employés ont fait l'objet d'un codage différent : ils sont regroupés sous le code « HSE » et sont donc exclus du code « sécurité ».

⁹¹ Pour Health, Safety and the Environment (Santé, sécurité et l'environnement de l'employé)

Le sens du code sécurité utilisé le plus souvent en lien avec le code employé réfère à la première signification de la sécurité, c'est-à-dire que Shell fait avant tout état des enjeux entourant la sécurité de ses installations et de ses employés. Incidemment, le code regroupe aussi les mentions de moments où Shell rapporte certains incidents graves vécus par ses employés, notamment les accidents de la route et les accidents de travail sur les chantiers. La proximité de ces événements avec les enjeux entourant la sécurité des employés et des installations justifie ce regroupement. Un autre point concerne l'occurrence de l'association des codes au travers les différents rapports. Dans son ensemble, celle-ci se distingue d'autres associations de par sa constance. Il semble qu'on soit devant un thème d'importance stable pour Shell.

À l'échelle des rapports eux-mêmes, dès le rapport no1, on constate que Shell se fait un devoir de démontrer, avec force présentations de ses valeurs et de ses engagements, qu'aucun détail n'est laissé au hasard quant à la sécurité des employés. C'est également le cas pour la protection de ses avoirs, qui sont aussi ceux des actionnaires :

Security

Companies have a duty of care to provide security for their employees, as well as a responsibility to shareholders for the protection of property and information. The security risks can include malicious practices, crime, civil disorder, extremism, terrorism and armed conflict. As ordinary citizens, companies would expect the state's forces of law and order to give appropriate protection against the more serious threats to people and property. However, they would be expected to provide routine security of their own assets, which may include guarding. This can sometimes be seen as running private armies or using and paying for troops and police from an oppressive regime. (1:317)

De toute évidence, dans ce contexte, les employés de Shell, à tout le moins les gens qui sont sous contrat pour effectuer des tâches demandées par Shell, deviennent un risque qu'il importe de gérer à l'aide de normes et de standards (notamment, le Group Security Standard, adapté aux normes de l'ONU), mais aussi par la communication :

Security personnel are engaged in 107 countries to manage security risks. Security personnel routinely and legally carry firearms in 23 countries either because local regulations require it or because of the violent environment in which they operate. In five of these countries, armed security guards are employed directly by Shell companies. Efforts are continuing to find alternative solutions to armed security personnel wherever possible. (2:155)

Ainsi, Shell alloue beaucoup de place à cet enjeu parmi les plus visibles qui attire l'attention des médias internationaux. Au niveau du contenu de première phase (3 premiers rapports),

Shell s'applique également à établir et/ou à rejoindre des normes qui viennent encadrer ces pratiques de sécurité :

If armed guards are used, minimum standards that should be applied include the following : government authority to carry weapons; a definition of weapon type and ammunition, allowing for differentiated use of force and firearms; handling, safety and maintenance rules and procedures; rules of engagement; selection and training standards and certificates of competence, and incident reporting and investigation procedures.

The rules for individuals authorised to carry firearms are based on UN principles and codes of conduct and on international human rights standards. (2:276)

Shell consacre également beaucoup d'efforts à rapporter les accidents mortels survenus à ses employés ou à des contractants. Le groupe rapporte les efforts faits chaque année, les programmes lancés (p.ex une formation à la conduite prudente sur les routes), mais doit déplorer plusieurs morts chaque année. Le nombre de ces morts semble varier grandement et les accidents semblent ne suivre aucune tendance malgré les efforts. Dans ce contexte qui apparaît volatil et en concordance avec l'approche intégrative dont nous avons parlé dans notre analyse du code Développement durable, Shell s'applique à construire un cadre de suivi des accidents graves et moins graves et met en place de multiples programmes adaptés à des problèmes spécifiques.

À partir du rapport numéro 6 (2002), Shell termine sa phase de technicisation des enjeux de sécurité. Des standards et des normes, appuyés par des programmes qui se veulent bien outillés et dont le suivi est assuré par divers mécanismes, prennent toute la place. Mis à part certaines catastrophes (notamment un accident d'hélicoptère dans la mer du Nord ayant fait 11 morts), les rapports se limitent à un décompte des accidents et à une évaluation du progrès de Shell en matière de sécurité. Un exemple type des passages concernant la sécurité dans les rapports contient un retour sur les principes d'affaires en matière de sécurité et un rapportage de certains faits et statistiques :

We need to protect our people, assets and shareholders' investments -sometimes with armed guards - without undermining the human rights in the countries where we operate. With ongoing concerns about terrorism and potential conflict, significant efforts continued in 2002 to protect Shell people and assets against potential threats. Thirteen countries reported significant security incidents during 2002, including war or civil unrest and violent crimes (including killings) at retail sites. In particular, security incidents at our Niger Delta operations remain of concern due to attacks on company staff at construction sites, hostage taking and willful damage to pipelines. (6:200)

Alors qu'on aurait pu croire à un aboutissement de la démarche de Shell, dans la dernière phase des rapports semble s'opérer un léger changement de ton. Le groupe ouvre alors sa conception de la sécurité à ses « voisins » alors que jusque-là les actifs de l'entreprise semblaient primer :

This means safeguarding the health and safety of our employees and neighbours, reducing disruptions to the community, and creating lasting economic benefits, for example by employing local people and using local contractors and suppliers. (extrait de 7:37)

Bien que le groupe rapporte avoir réalisé des avancées en matière de sécurité au travail, ce qui semble être le cas en termes d'accidents de la route et d'accidents dans les usines (si l'on regarde les statistiques publiées), la situation apparaît s'aggraver sur le terrain, alors que des groupes armés s'en prennent de plus en plus aux travailleurs, réalisant des kidnappings et attaquant les installations. Si les représentants du groupe se disent profondément peinés, il n'empêche qu'on semble admettre que les politiques de sécurité doivent être révisées à la lumière du contexte de plus en plus violent dans certaines régions. Il faut également tenir compte de l'admission par Shell de fautes de comportement au Nigéria qui ont eu des effets délétères sur sa relation avec la société nigériane. On admet également que certains bénéfices escomptés des programmes de formation s'évanouissent au gré des chiffres fluctuants. La répression plus grande dans certaines régions semble également porter ses fruits pour Shell, bien que des problèmes graves dussent tout de même être rapportés. Un long passage du neuvième rapport (9:159) illustre très bien l'approche « par cas » que Shell a retenu. Ses deux derniers rapports regroupent à eux seuls 20 des 64 cooccurrences de ces codes.

En résumé, on peut dire de la relation entre le code employé et le code sécurité dans les rapports de Shell qu'elle démontre une préoccupation constante du groupe face à ses responsabilités de protection de ses employés. Aux yeux de l'observateur critique, l'objectif zéro de pertes de vie humaine semble utopique dans un contexte où 100 000 personnes à travers le monde, souvent dans des endroits reculés et dangereux, travaillent à extirper une ressource aussi précieuse que des hydrocarbures. De plus, bien que cela soit dur à admettre dans un tel rapport, le groupe attire naturellement la violence : l'impact environnemental et

social des opérations est grand et les retombées sociales et économiques sont jugées, à tort ou à raison, insuffisantes⁹². La misère n'aime-t-elle pas les compagnies?

À travers cela, les employés, ressource précieuse pour l'entreprise, sont visés par toute une gamme de pratiques qui s'inscrivent dans une optique de RSE et, dans les mots de la compagnie, de développement durable : « *Sustainable development starts with the safety of our people* » (8:9). Mais dans les faits, les objectifs semblent très complexes et parfois inatteignables. D'un côté, il y a l'approche qu'on peut qualifier de paternaliste et qui se traduit en programmes et en efforts constants visant à protéger les employés et à leur inculquer une culture de sécurité qui permettra de sauver des vies. De l'autre, on retrouve une grande corporation sujette à des pressions formidables en raison, tout simplement, de son impact très visible sur le terrain des opérations et qui en subit les conséquences (boycottage, grèves, campagnes d'ONG internationales). Prise entre deux feux, la corporation impuissante à protéger à la fois son installation et son image s'adonne à un exercice acrobatique. Les progrès rapportés étant assombris par plusieurs incidents, on peut finir par douter de l'efficacité de la position de Shell et de sa capacité à remplir ses objectifs de sécurité en lien avec ses employés. Dans tous les cas, la situation dans laquelle Shell opère semble aller en empirant, si l'on prend comme variable indépendante la sécurité des et par les employés.

3.2.2 Association Employés – Sous-traitants

Tableau 6.3.1-2 : Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Sous-traitants

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Employés – Sous- traitants	10	1	9	5	4	5	7	7	4	52

Le code Sous-traitants réfère à deux types d'acteurs : les contractants et les sous-contractants. Il fait partie de la famille Acteurs économiques. Il a été appliqué à tous les passages des rapports où Shell fait mention de ses sous-traitants. Shell rapporte que ses compagnies emploient plusieurs centaines de milliers de sous-traitants. Incidemment, ce code se retrouve

⁹² Voir à ce sujet le reportage de la BBC citée plus haut : <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3796375.stm>

intimement lié à celui d'Employés pour la raison la plus simple possible : les contractants et sous-contractants sont presque mis sur un pied d'égalité avec les employés de Shell. Pas moins de 46 % des occurrences de ce code surviennent en présence du code Employés.

Ainsi, bien que banal en termes analytiques, l'intérêt de ce code réside dans le fait même qu'il existe. En effet, Shell applique une définition large à ses employés dont il admet avoir la responsabilité et inclut par le fait même les multiples sous-traitants qui sont engagés à forfait. De fait, lorsque Shell rapporte des incidents survenus aux sous-traitants, ceux-ci sont cités à part des « vrais » employés de Shell, mais sont quand même inclus dans les statistiques relatives à la performance de la corporation. Cela dénote une capacité à assumer le risque d'avoir la responsabilité de tous ces sous-contractants qui doivent respecter les normes de Shell calquées sur les normes internationales : illégalité du travail des enfants, respect des normes internationales en matière de sécurité, etc. Ceux-ci doivent également suivre plusieurs formations afin de se conformer aux normes du groupe

L'une des idées qui reviennent le plus souvent dans les rapports quant au lien entre les employés et les sous-traitants, c'est que ceux-ci doivent respecter des normes strictes édictées par Shell :

Shell companies do not work with suppliers and contractors who are not able to meet Shell standards. In more than 100 countries Shell companies screen suppliers for their ability to meet HSE standards and the human rights of their employees. We welcome the development of recognised independent standards which will help Shell companies and their suppliers measure and monitor performance in this area. (1:110)

Cette directive s'étend aux fournisseurs de Shell (4:158); le groupe rapporte chaque année des terminaisons de contrats pour cause de non-respect de ces principes.

De cette manière, Shell cherche évidemment à ne pas reproduire les catastrophes ayant frappé des groupes tels que Nike et The Gap (Klein, 1999), qui se sont retrouvés à l'avant-scène médiatique lorsqu'il fut établi que plusieurs sous-traitants avec lesquels ils faisaient des affaires employaient des enfants et des adultes, parfois dans des conditions proches de l'esclavage. À notre connaissance, l'industrie pétrolière a pu éviter les affres des filières de

sweatshops, sans, bien sûr, avoir au préalable soulevé l'ire des groupes environnementaux et des groupes luttant pour les droits de la personne au Nigéria.

Malgré ce travail, on trouve dans les rapports à notre disposition qu'il y a chaque année rapportée une plus grande quantité de sous-traitants qui périssent dans le cadre de leur travail que d'employés réguliers. Ceux-ci sont particulièrement à risque sur la route. Dans son septième rapport, Shell affirme agir sur le développement des régions où il opère en employant des sous-traitants locaux. Dans ce même rapport, Shell parle du défi de faire face au problème de la corruption et des pots-de-vin offerts à leurs sous-traitants. La technicisation de la RSE par une entreprise à la culture technique très avancée telle que Shell touche les sous-traitants, puisque ceux-ci sont soumis aux politiques et aux mécanismes développés par Shell pour l'ensemble du groupe :

Sustainable development -making it happen - Making sustainable development part of how we run our facilities and make decisions involves setting clear requirements that address our main environmental, social and ethical issues (see the Issues section pages 8-11). These must then be integrated into our business processes and supported by controls, incentives and training to ensure employees and contractors can follow them. (8:58)

En somme, l'analyse nous permet de constater que Shell assimile les sous-traitants à des employés réguliers. Cette vision élargie semble s'accorder avec des principes de responsabilité et de développement durable, bien que les problèmes centraux de Shell demeurent. Il semble que cet aspect des relations de Shell avec ses parties prenantes soit parmi les plus simples à gérer et cela se traduit dans les rapports par une attitude constante envers eux. Cela n'empêche pas Shell de « promouvoir les droits humains parmi ses sous-traitants et dans la société en général », notamment en distribuant des guides de formation (6:211). Concernant la régularité des occurrences du code, nous ne pouvons fournir d'explication pour le faible nombre d'associations du deuxième rapport, mais il apparaît tout de même que les deux codes gardent une ligne constante, tant au niveau de la signification que du nombre.

3.2.3 Association Employés – Formation

Tableau 6.3.1-3 : Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Formation

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Employés – Formation	7	5	6	8	4	6	4	2	9	51

Une autre facette du code Employés est liée au code Formation, qui est utilisé lorsqu'un passage se rapporte à une politique ou une démarche de l'entreprise visant à éduquer ou à former les employés. La philosophie de l'entreprise s'avère être, dans le premier rapport : « Training leads to better working conditions » (1:104).

La plus grande part de la formation et de l'entraînement offerts par Shell semble être dirigée vers la sécurité de ceux-ci, ou encore vers la sécurité des installations (et la bonne façon de l'assurer). Toutefois, la formation des employés cadres ne s'arrête pas à cela :

Major effort is put into the training of senior executives and external affairs staff to help them understand the issues which are of public concern, and to communicate clearly and accurately. This includes self-assessment methods backed by competence development programmes (1:236).

Shell est également très fier de rapporter le succès d'une de ses formations en développement durable auprès de ces mêmes cadres.

Expliqué brièvement, la relation entre les employés et la formation dans les rapports de Shell est un amalgame de toutes les initiatives de formation sur tous les sujets d'intérêt : environnement, sécurité, conduite automobile responsable, communication, formation technique, culture, biodiversité, droits humains, développement durable, développement communautaire, droit et culture des affaires, leadership, l'idée sous-jacente étant de rendre les employés moins à risque, pour la compagnie et pour eux-mêmes, sous prétexte que le tout contribue au bien-être de la compagnie, de la société et des employés eux-mêmes. Plusieurs de ces formations semblent se résumer à la distribution de dépliants, toutefois. Au Nigéria, région très problématique, de grands efforts sont faits pour maximiser la capacité de réaction des employés et des cadres à des situations dangereuses : attaques, manifestations, etc. Dans

le tout dernier rapport (numéro 9), on retrouve une forte densité de ces liens entre formation et employés, liens qui proviennent des études de cas favorisées par Shell dans cette phase de rapportage. Cela laisse croire à une orientation d'avenir pour le groupe.

Sur le plan analytique, on peut soutenir que Shell a tout à gagner à rapporter dans la mesure du possible toutes les formations offertes à ses employés. C'est un gage de progrès et d'effort qui est incontournable dans le travail que Shell effectue à travers les rapports. Tous les gains, même négligeables, sont présentés, alors que les reculs sont difficilement quantifiables et reportables et donc moins facilement attaquables. Selon Shell, les employés deviennent, par la formation et l'éducation, des vecteurs des bonnes pratiques et des bonnes valeurs, bien qu'il est encore loin d'être établi que celles-ci servent à tous de la même manière.

3.2.4 Association Employés – Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications

Tableau 6.3.1-4 : Statistiques des cooccurrences des codes Employés et Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Employés – IV/Méc./Proc./Cert.	2	6	3	9	5	2	2	4	10	43

Le code Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications est l'un des codes les plus utilisés pour caractériser les rapports de Shell (n=268, 7e rang). C'est un code prolifique en termes de RSE puisqu'il regroupe le penchant « volontaire » de la RSE. Plus précisément, il a été défini dans Atlas.ti comme regroupant les mesures prises volontairement par l'entreprise : programmes, mécanismes de gestion, procédures de décision, certifications, codes de conduite, tous liés à la responsabilité sociale des entreprises. On comprendra que l'on parle ici du versant opposé de la régulation. Il est donc au centre des enjeux corporatifs de la RSE (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004) et son association avec tout code s'avère importante au plan analytique. Nous revenons sur ce code à la section 7 de ce chapitre

En ce qui a trait avec son association au code Employés, on y retrouve les initiatives du groupe spécifiques aux employés. Dans les faits, Shell rapporte des initiatives concernant la politique américaine (système de perception des dons et d'appui à des candidats par un « comité d'action politique »), un système de suivi des incidents et des pertes de temps reliées, des politiques « d'opportunités égales » ou « d'empowerment racial », des forums et des guides pour discuter des conditions de travail, des programmes d'appui à l'implication communautaire des employés (2:182), des sondages sur les perceptions et la satisfaction des employés envers les actions de l'entreprise, l'appui à des initiatives internationales de formation, le leadership dans des ateliers d'engagement envers le développement durable, des formations sur le droit des affaires (pour prévenir les accusations de corruption, de fixation des prix et de création de trusts monopolistes), des formations de réduction du stress, des lignes téléphoniques 24 heures pour répondre aux questionnements éthiques et à la conformité aux principes, des mesures de conciliation travail-famille (5: 278), un processus « d'assurance » ou de suivi des principes d'affaires, des programmes de prévention du VIH/SIDA, des programmes de prévention des accidents de la route, un système de whistleblowing (tireur d'alarme) téléphonique et par Internet, des programmes intégrant diverses initiatives (Hearts and Minds, 8:237), un programme de formation aux compétences servant à réduire les risques et enfin, un programme appelé Project Better World visant le développement personnel et professionnel des employés de Shell.

Favoriser le respect des principes d'affaires semble être l'un des deux moteurs de cette association entre les codes Employés et Initiatives volontaires/[...]. L'autre moteur semble être la réduction des risques liés aux employés auxquels le groupe fait face. La multiplication des initiatives volontaires, dont seulement une petite partie est associée au code Employés, sert au groupe Shell pour affirmer sa capacité à prendre en main ses problèmes et ses responsabilités. Le groupe a évidemment des responsabilités envers les employés eux-mêmes, mais également envers des parties prenantes, dont la relation est entretenue la plupart du temps par l'entremise de ces employés. Il est aisé de comprendre l'importance des initiatives décrites, qui servent à montrer des progrès mesurables tant quantitativement que qualitativement. À plusieurs égards, on ne peut douter de la bonne volonté de Shell envers

des employés qui lui sont attachés et qui représentent une ressource importante. Toutefois, en termes de RSE, ces démonstrations multiples peuvent servir à garder à distance le législateur, et ce, dans la plupart des pays. En formant et en responsabilisant ses employés à travers des initiatives et des mécanismes de suivi de la performance, Shell s'assure d'une légitimité à prendre soin de ses ressources et de ses parties prenantes, tout en se protégeant de très possibles transgressions aux lois faites indépendamment par des employés. Shell a définitivement tout à gagner en ciblant ce groupe. Par ailleurs, il apparaît dans les rapports de Shell qu'autant, sinon davantage d'importance est donnée aux préoccupations des employés envers l'environnement et le développement durable plutôt qu'envers les conditions de rémunération et autres conditions sociales.

Code principal 4 : Gouvernement (Famille Acteurs Institutions)**Tableau 6.4 : Codes de la famille Acteurs institutions**

Famille Acteurs institutions	
Code	Nb de citations
Gouvernement	286 citations
Nigéria	113 citations
United Nations	83 citations
Institutions internationales	61 citations
Politique	50 citations
OCDE	13 citations

4.1 Présentation

La famille Acteurs Institutions a été formée pour regrouper les codes attribués à des acteurs qu'on peut décrire comme des institutions sociales « publiques », au sens où elles ont comme attribut de représenter des citoyens, ou, à un autre niveau, des États au sein d'institutions internationales.

Parmi ceux-ci, le code Gouvernement est celui qui a été enregistré le plus souvent. C'est aussi le quatrième code le plus utilisé parmi tous les codes. Le code Gouvernement a été utilisé chaque fois qu'il était fait mention dans les rapports de Shell de l'acteur « gouvernement », quel que soit le niveau de gouvernement (en général, on reconnaît trois niveaux de gouvernement : national, régional, municipal). Par conséquent, des concepts comme « autorités » (authorities) et « les responsables » (in charge, responsible) au niveau des institutions locales sont regroupés sous ce code. Il s'agit d'un autre code particulièrement important dans le contexte de la RSE car le pouvoir de législation du gouvernement et son rôle dans la responsabilisation des entreprises sont des enjeux incontournables du phénomène de la RSE. Nous traitons des détails de cet enjeu dans le chapitre I.

Notre codification a fait ressortir plusieurs associations fortes entre le code gouvernement et d'autres codes provenant de diverses familles. Voici un tableau présentant les cinq codes le plus souvent associés à l'acteur gouvernement.

Tableau 6.4.1: Code Gouvernement et codes cooccurrents

Gouvernement	286 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Communauté	54 fois
Développement économique	51 fois
Marché et économie	45 fois
Initiatives_volontaires/Mécanismes/Processus/Certifications	44 fois
Partenaires	43 fois

4.2.1 Association Gouvernement – Communauté

Tableau 6.4.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Communauté

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gouvernement – Communauté	7	5	4	5	4	5	1	8	12	54

Tel que mentionné ci-haut, le code gouvernement s'applique à la mention d'un gouvernement, d'une autorité en charge, de responsables officiels liés à une institution. Pour sa part, le code Communauté a été surtout utilisé dans les cas où le mot anglais « community » était utilisé dans les rapports. En plus des mentions du mot « community », le code inclut les mentions de peuple autochtone, voisin(s), population affectée et municipalité (village), lorsqu'il n'était pas question du gouvernement de celle-ci. Il est important de ne pas confondre ce code avec le code Société, qui a été utilisé dans un contexte différent comme nous le verrons plus tard.

Le code Communauté lui-même a été utilisé très souvent dans les neuf rapports de Shell analysés, ayant été codé 268 fois en tout. Nous analysons ce code et ses interactions dans une section postérieure. Notons qu'une analyse non croisée de ce code permet de constater une préoccupation constante de l'entreprise pour l'impact local de ses activités et la perception qu'en ont ses parties prenantes.

Comme c'est le cas pour plusieurs autres codes, le premier rapport de Shell est celui où l'argumentation du groupe quant à son rôle envers le gouvernement et les communautés est la plus soutenue et la moins technique. Elle est aussi plus près d'une argumentation éthique de rôle de l'entreprise que dans les autres rapports. Par ailleurs, l'association semble évoluer sans « pattern » à travers les rapports, sauf dans le neuvième rapport qui dénote une forte préoccupation pour le lien Gouvernement-Communauté.

Cela dit, dès le premier rapport, Shell établit plusieurs balises quant à son rôle envers les communautés, en débutant par son champ de responsabilité. Le passage suivant décrit le rôle que la compagnie se donne à jouer, entre les gouvernements et les communautés :

We realise that communities want us to do more than simply pay taxes and leave the building of the necessary infrastructure to government, for instance roads, schools and hospitals. A Shell company is not, and should never be, a stand-in for government, nor is it a charity. But when invited, Shell companies aim for mutual benefit through partnership with communities, developing the ability of people to work together for the common good. Some people use the term 'building social capital' (1:208).

Le cadre théorique que nous nous sommes donné définit l'entreprise en tant qu'institution sociale privée qui met à l'œuvre des stratégies visant à affecter sa légitimité. En défendant sa position d'acteur ouvert et bénéfique qui ne s'ingère pas entre les communautés et le gouvernement, Shell se positionne clairement en tant qu'institution sociale privée ayant un rôle de « construction sociale » à jouer, tout en poursuivant des intérêts privés très spécifiques. Dans notre optique théorique, le maintien ou le gain de légitimité apparaît être un objectif poursuivi par la compagnie. On peut saluer la franchise de Shell sur ce point spécifique, mais il est également possible de poser un regard critique sur cette argumentation.

Par la suite, les rapports de Shell font état d'un modèle favorable de prise en compte des intérêts des communautés dans ses projets. Des consultations, des analyses d'impacts environnementaux et d'autres outils sont mis en œuvre dans le but de réduire les impacts négatifs des projets de Shell :

Key stakeholders were consulted at various stages. Initially, scoping workshops were held to introduce the project and identify issues and concerns. Following the environmental assessment, workshops were held to share the result of the study and to explain and discuss the mitigation measures on the identified impacts. Participants included local governmental agencies, NGOs and representatives of indigenous communities. (2:207)

Peut-être parce les problèmes les plus graves surviennent dans des régions où Shell est actif depuis longtemps, ces mesures ne semblent pas efficaces, considérant les soulèvements populaire et terroriste auxquels Shell en vient à faire face.

L'association entre le code Gouvernement et le code Communauté semble être mue par la problématique récurrente à la présence de Shell dans la région du delta du Niger au Nigéria. Cette « épine dans le talon d'Achille » de Shell provoque des pertes importantes pour Shell, tant au niveau de la ressource pétrole qu'au niveau financier et qu'au niveau de l'image. Cet enjeu occupe conséquemment une place démesurée dans les rapports de Shell.

Dans les rapports 2 et 3, une fois établie la rhétorique de son rôle à l'égard des gouvernements et des communautés, Shell se positionne comme entremetteur entre les communautés et les gouvernements dans la réalisation de projets d'envergure. En établissant des partenariats avec les institutions publiques et d'autres institutions privées (les ONG dans ce cas) et en menant divers projets, Shell semble s'imposer comme un acteur social bénéfique pour les communautés qui hébergent ses nombreux projets :

Shell is helping by making investments, through technology transfer, employment and training. There is also much that we can do simply by listening to the needs of local communities and working in partnership with them, and with governments and non-governmental organisations (Extrait de 4:77).

Mais Shell, malgré tous ses efforts, semble incapable de prévenir tous les coups. Les accusations de mensonges, les accidents environnementaux, les abus sont rapportés dans le rapport, mais minimisés et parfois même rationalisés. Notre focalisation sur l'association

entre ces deux codes fait ressortir les Communautés en tant que grandes victimes de ces fautes.

Des progrès, des efforts et des projets sont constamment cités en réponse à ces problèmes dans les communautés et il est ironique de voir Shell être obligé de déclarer des « rechutes » dans les rapports suivants. Cet exemple d'une « étude de cas », méthode qui a débuté dans la deuxième phase de rapportage (rapports 4-6), semble bien optimiste à la lumière des problèmes toujours plus violents survenus au Nigéria depuis ce temps⁹³ :

Case study Update on Nigeria

The new government continues to work to improve Nigeria's economy and deal with corruption and human rights abuses. But the expectations of the seven million people living in the oil-rich Niger Delta remain high. They understandably feel that they have yet to benefit in a significant way from the oil wealth generated from their land. Community unrest and general crime remains widespread. But in 2000 there was a 40% decrease (compared to 1999) in the volume of oil 'shut-in' due to community disruption/sabotage and also a big decrease in hostage taking incidents. The government has set up the Niger Delta Development Commission to oversee socio-economic development and government funds from oil income have begun to flow to the oil producing states. The challenge is to use the funds in a transparent and co-ordinated way. As a start, the Shell Petroleum Development Company of Nigeria (SPDC) co-hosted a donors workshop in 2000 with the United Nations Development Programme. Separately SPDC spent \$55 million on its own community development programme. Through local community and NGO engagement, SPDC boosted the number of partnership programmes to 30 (4:166).

Dans cet extrait du cinquième rapport, la dynamique Shell-Gouvernement-Communauté se poursuit sur le modèle que nous avons décrit plus haut, malgré les nombreux incidents (qui se multiplieront dans les années suivantes). L'avènement d'un nouveau gouvernement, en lutte contre la corruption et les manquements au droit de l'Homme, amène de l'espoir pour Shell et un partenariat renforcé qui a à cœur ses intérêts (c.-à-d. percevoir les taxes). Les partenariats avec des institutions externes semblent être de mise dans la situation extrême du Nigéria, mais cette façon de faire semble se propager à travers le groupe si on en croit les rapports subséquents.

Dans un autre extrait intéressant du rapport no 5 (5:93) portant sur les droits humains, Shell rappelle son rôle en lien avec la place des gouvernements et des communautés. Dans cette explication d'une « carte » des droits humains, Shell « admet » avoir un rôle dans le « débat sur les politiques publiques » et l'appui aux codes internationaux. Des sources indépendantes

⁹³ Quelques articles sur la violence au Nigéria, dont celui qui dit que Shell a bien cru se retirer du Nigéria après que des groupes armés eurent tués 17 personnes dans une attaque d'une installation.

(CorpWatch) rapportent une autre situation, alors que Shell semble intervenir en force dans des rencontres internationales de régulation des activités des entreprises (voir le chap. V).

Cela dit, l'argumentation de Shell semble évoluer, à travers les rapports, vers une intégration de plus en plus grande de l'acteur Gouvernement et des communautés dans des processus développés pour et par Shell. Le développement durable mettant de l'avant de tels partenariats, il est parfaitement justifié, dans ce contexte, de mettre de l'avant des procédés axés sur la concertation avec les parties prenantes et sur la mise en commun des intérêts de chacun. Pour pousser plus loin l'analyse, il faut plutôt s'intéresser à la place prise par Shell dans ces partenariats, à son importance et à l'impact de sa présence auprès des communautés et des gouvernements.

Le dernier rapport (no 9) pullule d'exemples et d'étude de cas détaillées par lesquels Shell démontre sa capacité à asseoir ensemble des représentants de plusieurs groupes : gouvernements, ONG, représentants des communautés, groupes d'affaires. Cela s'inscrit dans la perspective générale adoptée par Shell dans la dernière phase des rapports, qui focalisent sur les activités de Shell au niveau local.

En ce sens, la dernière phase des rapports de Shell représente l'aboutissement de la démarche de Shell vers des processus intégrant les intérêts de toutes ces parties prenantes que les entreprises ont appris à ne plus laisser de côté à force de mauvaises expériences. Ses pratiques semblent avoir acquis de la maturité au plan théorique alors que chaque projet offre des exemples de réussite sur le plan du développement communautaire et de la discussion entre les diverses parties prenantes des projets de Shell. Sur le plan pratique, toutefois, la gestion des problèmes apparaît plus difficile que jamais. Le danger semble être mieux contenu et « circonscrit », ce qui nous semble être le propre de ces démarches qui représentent une assurance contre les risques courus par la corporation. De fait, Shell paraît avoir fait de grands apprentissages à travers les années et son changement d'attitude lui permet d'être un interlocuteur légitime à plusieurs égards.

Pour conclure sur la relation entre Shell et les acteurs Gouvernement et Communautés, il faut mettre l'emphase sur les efforts déployés par Shell pour ne pas paraître s'immiscer entre ces deux acteurs dont l'appui s'est avéré primordial au fil des années. De fait, si une entreprise pouvait traditionnellement compter sur de bonnes relations avec un gouvernement pour assurer la réussite de son projet, un nouveau contexte a émergé qui s'est manifesté radicalement avec les événements liés à la pendaison de Ken Saro-Wiwa au Nigéria et à l'abandon du Brent Spar. L'importance des bonnes relations avec la communauté dans un monde interconnecté semble s'être hissée au sommet des préoccupations de Shell au fil des années. Comme c'est le cas avec plusieurs situations, Shell s'est appliqué à rationaliser ces relations en mettant sur pied un cadre de concertation à première vue efficace. Toutefois, les nombreux événements survenus dans diverses communautés remettent en question certains de ces principes et semblent repousser Shell dans ses derniers retranchements.

En effet, lorsque l'entreprise tient un tel discours, la question centrale de la RSE resurgit : une compagnie géante et puissante peut-elle poursuivre le bien commun et peut-elle aider une communauté à le faire? N'est-elle pas légalement obligée à poursuivre ses propres intérêts (Bakan, 2004)⁹⁴? Jusqu'à quel point une entreprise est-elle redevable à une communauté? Il y a là un questionnement légitime dans les circonstances. En disant refuser le rôle de gouvernement parallèle ou d'organisme de charité, le groupe tient le discours d'usage dans les circonstances : une corporation privée ne peut être vue en train de prendre la place des institutions, mais elle doit se faire valoir comme la « première option privée », celle qu'il est logique de choisir, car elle amène efficacité et rendement pour tous sans les désagréments de la sphère politique.

Ignorant apparemment ces enjeux, le groupe soutient que ses « engagements sont pris envers les communautés et les nations où il opère, pas seulement avec le gouvernement du jour » (1:320). La suite de l'histoire de Shell, qu'on ne peut comprendre avec comme seule source ses rapports de développement durable, ne permet pas d'avancer que ces engagements ont été

94 On peut rappeler ces cas où, tant que les partenariats fonctionnaient, le bien commun s'imposait comme objectif. Seulement, à la minute où les intérêts de la compagnie sont « réorientés » ou simplement parce que les conditions ne sont plus satisfaisantes, il devient facile pour le groupe de reprendre ses billes et de laisser la communauté prendre soin de son propre bien.

brisés, malgré plusieurs problèmes vécus au Nigéria et en Russie subséquentement, dont certaines sont rapportées par Shell et d'autres par des groupes de pression (voir Wikipedia, Controversies and Royal Dutch/Shell, consulté le 5 mai 2008. www.wikipedia.org).

Au bout du compte, Shell, après les propos engagés tenus dans le premier rapport de 1997, semble s'être tenu loin d'un discours portant à interprétation sur le rôle avoué qu'il entend jouer auprès des gouvernements et des communautés. Tel que mentionné, un semblant d'ingérence d'une corporation, même une de l'importance de Shell, pourrait être sévèrement sanctionné par la société représentée par un gouvernement et sa légitimité risquerait d'en souffrir. Les rapports de l'entreprise avec la communauté doivent, par définition, demeurer politiquement neutres et l'entreprise ne doit en aucun cas être vue en train de remplacer une institution qui, même défraîchie, possède le pouvoir de tout lui retirer, par exemple au moyen d'une nationalisation de ses avoirs. Shell s'applique, dans ces rapports, à démontrer sa bonne volonté à cet égard et son engagement à laisser le champ public au gouvernement. Malgré cela, les nombreuses interventions de Shell, son pouvoir et sa capacité à influencer tous les champs du social par sa seule présence ou par des actions occultes (corruption, versements politiques contre lesquels Shell lutte encore en 2004) viennent contredire cet engagement, ce qui laisse planer une aura de doute quand à la bonne foi de ses rapports de développement durable.

4.2.2 Association Gouvernement – Développement économique

Tableau 6.4.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Développement économique

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gouvernement – Développement économique	6	3	2	7	5	6	4	5	13	51

Le code Développement économique réfère à la notion d'amélioration des conditions économiques, de création d'emploi, de développement économique, de croissance et de « développement » lorsqu'aucune précision n'est faite. Ce choix d'inclure l'idée large de développement est venu de nos premières rencontres avec le corpus qui nous ont permis de noter que dans l'idée de développement, Shell se réfère constamment à l'idée de développement au sens économique.

Le code Développement économique est un code utilisé fréquemment dans les rapports de développement durable de Shell. Cette idée occupe donc en soi une importance certaine pour le groupe. Par ailleurs, l'association des deux codes suit un cheminement assez constant à travers les rapports, connaissant un creux au 7^e rapport, qui contient moins de « discussions » et davantage de mesures, alors que le neuvième rapport regorge d'associations entre les deux codes, pour les raisons déjà mentionnées.

Dès ses premiers mots, on perçoit que le message que Shell veut transmettre est que le groupe a joué un rôle crucial dans le développement économique passé, et entend jouer un rôle important dans l'avenir. Sa position incontournable dans le monde de l'énergie en fait un acteur majeur dans le développement des pays comme la Chine qui ont amorcé un important rattrapage économique à l'époque du premier rapport :

This has allowed those developing countries which adopt policies compatible with globalisation to grow very fast. In the 1 800s it took Britain 85 years to double the income per person. China has achieved the same in a decade. Those countries which have not benefited tend to have adopted policies which discourage trade and investment (1:292)

Cette course au développement repose en bonne partie sur l'accès à du pétrole et à d'autres hydrocarbures que Shell peut fournir.

Par rapport au lien entre gouvernement et développement économique, on peut diviser le discours de Shell en deux volets. D'un côté, Shell se considère comme un moteur économique de par les revenus qu'il génère pour les gouvernements. Les taxes corporatives et les taxes de vente sont très importantes sur ce point. Ils permettent un développement économique indirect par une redistribution assurée par un gouvernement. De l'autre, les investissements de Shell dans ses divers projets représentent des investissements directs, la plupart du temps à long terme, qui fournissent des emplois et parfois des infrastructures aux populations locales. Le gouvernement, dans les deux cas, a un rôle de support à jouer envers les corporations si l'on en croit les mots de Shell :

We have to do business in the real world, with all its complexities. We look to governments to create conditions that foster social and economic development but some lack the means. We believe responsible business promotes development. We support Kofi Annan's Global Compact and the Global Sullivan Principles (4:29).

Governments have a big role to play in making this happen, mainly by establishing the conditions to attract the necessary foreign investment needed to generate wealth and sustainable growth (4:76).

ISSUE Lobbying

Because of their role in economic development, large multinationals have an influential role in global and local government policy decisions. However, many suspect the multinationals of abusing their influence (4:190).

On constate que Shell, comme d'autres corporations, fait l'objet d'une surveillance en raison d'une supposée influence induite sur les gouvernements.

L'association entre ces codes questionne directement le rôle même de la corporation dans la société. Après les événements du 11 septembre, Shell déclarait ceci :

Business is also increasingly seen as an important participant, with government and civil society, in resolving international issues. Following September 11, there is considerable debate on whether businesses can contribute to resolving and preventing conflict. The private sector can contribute to stability through its contribution to socio-economic development, for example wealth creation, and desires stability because it promotes business. Shell is discussing these issues with a number of interested parties including other businesses, NGOs, humanitarian agencies and the UN through the forum set up by the UN's Global Compact. (5:375)

Sa capacité à créer de la richesse, et les probables bienfaits de cette création, est favorisée par une bonne coopération avec les « partenaires » de l'entreprise, le gouvernement et les ONG. En échange, l'entreprise favorise la stabilité qui à son tour favorise le gouvernement et les conditions d'affaires, ce qui rend tout le monde gagnant.

Dans la dernière phase de ses rapports, Shell revient sur ses diverses responsabilités envers le développement économique par l'entremise du gouvernement. Pour Shell, « le développement, c'est la clé », et les gouvernements profitent de cette activité dynamisée par Shell : plus de paix, plus de richesse, plus d'éducation, plus de compétence, un meilleur avenir et des bénéfices sociaux à la clé :

Development holds the key

Government revenues from our operations are our biggest contribution to development. At an oil price of \$30, for example, our operations generate more than \$24 a barrel for the government in taxes, royalties and its share in joint venture production. SPDC earns \$1.25. We also encourage the use of Nigerian contractors and suppliers, by requiring foreign bidders to work with qualified Nigerian contractors not just agents, by training contractor staff and by supporting proposed laws mandating the use of local firms. In 2004, approximately \$727 million in contracts were awarded to Nigerian companies, 20% to companies from the Delta (8:145)

4.2.3 Association Gouvernement – Marché et économie

Tableau 6.4.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Marché et économie

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gouvernement - Marché et économie	10	5	7	2	4	4	0	8	5	45

Le code Marché et économie a servi lorsqu'on se référait à la logique du marché, aux exigences, à la structure, à la réaction, aux principes économiques au sens large, aux tendances, aux besoins qu'on doit comprendre comme faisant partie d'une économie de marché.

Face au gouvernement et au marché, Shell se voit, de manière tout à fait légitime, comme un « moteur économique ». En 1997, le groupe rapportait avoir versé plus de 50 Milliards US en

revenus de taxation aux gouvernements chaque année dans le monde. L'accent sur ce lien entre le gouvernement et le marché et l'économie est particulièrement fort au premier et au huitième rapport, alors qu'il est inexistant au septième rapport.

Le gouvernement a un rôle à jouer pour Shell : celui de « rendre possible » (to enable). Cette capacité à rendre possible est garantie, selon une certaine perspective présentée par Shell comme un scénario d'avenir, d'un avantage stratégique à long terme pour la poursuite du succès économique, à tout le moins en Asie :

Da Wo ('Big Me')

In this scenario, countries and companies discover that success calls for a committed investment in relationships, where trust and the enabling role of government provide the long-term strategic advantage. Asia already has an advantage because its societies and businesses are at home in a world in which the individual - 'small me' - understands that self-interest is inextricably linked to the welfare of the whole - Da Wo (Big Me) (1:179).

Dans la première phase des rapports, c'est là le pivot de l'argumentation de Shell en lien avec le gouvernement et le marché. L'argumentation de Shell voulant que le ou les gouvernements sont les acteurs idéaux pour favoriser et construire un environnement propice à la poursuite des affaires. Ce sont eux qui ont la capacité ou non d'ériger des barrières légales (c.-à-d.) en imposant des règles environnementales comme la protection des dauphins ou l'utilisation de papier certifié durable (1:302)). Ce sont aussi eux qui ont la responsabilité, en appuyant et en mettant sur pied des ententes de commerce comme l'AMI (Accord multi-latéral sur l'investissement, ou MAI en anglais), d'encourager le sacro-saint investissement étranger direct (Foreign Direct Investment (FDI) (1:313)). Dans la même veine, Shell argue que le développement de sources d'énergie alternatives passe par les subventions des gouvernements à des technologies vertes telles que le solaire ou l'éolien. Pour Shell, le marché à lui seul ne peut supporter le développement de ces technologies d'avenir, mais le groupe assure qu'il travaille dans le but de les développer.

L'agenda de Shell ne se veut pas caché, ou à tout le moins il réalise dans la deuxième phase de ses rapports qu'il a tout avantage à être perçu comme transparent :

We, like other organisations, lobby governments and intergovernmental bodies, either directly or through trade associations. We do this to promote policies that favour enterprise and free markets and to ensure that legislation is workable (4:191).

Par la suite, les rapports de Shell placent le gouvernement en partenaire, mais à l'échelle des projets techniques menés et présentés par Shell, qui ont une forte saveur environnementale. Ceux-ci vont des projets de cellules photovoltaïques à des processus de liquéfaction du gaz naturel en passant par le support à l'étude des biocarburants. De cette manière, les gouvernements deviennent des partenaires qui servent à mener à bien diverses entreprises n'ayant pas de retombées à court terme et qui ont conséquemment besoin d'un large appui en plus des investissements que les corporations peuvent mobiliser.

Voici un bon exemple du type d'appui que l'entreprise recherche dans la mise sur pied de « marchés énergétiques internationaux » et qui touche directement le Québec puisque des débats entourant la construction de « ports méthaniers », parfois appuyés par nos gouvernements, ont fait rage ces dernières années :

Transport fuel from natural gas
Possible solutions and our contribution
Bringing the energy needed to the market at the right time, so disruptions and price spikes are avoided, will require concerted effort and effective partnerships. Government policies will need to support international energy markets, promote emission reductions and energy efficiency. The energy industry will need to continue to develop and apply the necessary technologies, which will require massive investments, an estimated \$16 trillion by 2030 according to the IEA. Energy users have the task of using energy responsibly and efficiently (8:103).

Le dirigeant de Shell, Jeroen van der Voer, dans une intervention incluse sous la forme d'une entrevue dans le rapport no 9, explique sa vision du rôle de Shell et du gouvernement dans le marché futur de l'énergie :

JB : Do you personally believe we can meet growing energy demand, use even more fossil fuels and still avoid harming the planet? In other words, what is your vision for a sustainable (and attainable) energy future?

JvdV : I genuinely believe the world can meet the challenge with the right combination of technology, investment, partnerships and effective policies from governments. I am convinced there is enough energy to meet growing future demand. Some of it will come from the growth in alternative energy, like biofuels for transport, wind or solar power. My vision includes the rapid growth of alternative energy in the coming decades from today's low base. But at this stage, with further cost breakthroughs needed, it would be foolish to pick the final winners, which is why we are investing in a range of the most promising technologies (9:31).

Par ce type d'intervention, le dirigeant de Shell rend compte d'une vision de la société qui laisse une place de choix aux entreprises privées dans la définition de l'avenir. Sans parler du fait que la définition du « défi énergétique » ou l'atteinte d'un « futur énergétique » durable et atteignable ne laisse aucune place à la réduction de la consommation énergétique et toute la place à la croissance, il est déplorable que l'avenir soit réduit à l'état de « recette » alors que personne ne peut prédire les développements économiques, technologiques et environnementaux au niveau mondial. Le rôle donné au gouvernement, acteur « éclairé » par le lobbying des grandes compagnies qui se doit de garder le rôle de facilitateur, est questionnable en soi, notamment parce qu'il laisse la place de leader à des corporations qui n'ont pas le bien commun comme premier centre d'intérêt (bien qu'il puisse très bien être le premier intérêt secondaire!). Il apparaît absurde que les gouvernements, sujets à des pressions de groupes d'intérêt aux moyens démesurés, doivent mettre en œuvre les « bonnes politiques » pour faciliter le succès financier des initiatives de recherche et développement. Enfin, en 2005, l'entreprise rapporte avoir payé 19 Milliards US\$ en taxe et avoir collecté 72 milliards US\$ en taxe de ventes et d'assises.

Somme toute, la relation Shell-Gouvernement-Marché et économie apparaît pragmatique. Le gouvernement, dans le discours de Shell, est confiné à un rôle marginal que lui confère son pouvoir de législation fort, mais ses moyens restreints et ses compétences faibles. À la limite, c'est une nuisance à la bonne conduite des affaires, mais avec un peu de bonne volonté et de pression il peut pondre des politiques bonnes pour les profits et la réduction acceptable des risques encourus par les entreprises qui progressent vers un modèle durable de faire des affaires. La stratégie retenue à mi-parcours des rapports de placer le gouvernement en tant que partenaire semble cadrer avec cette optique.

4.2.4 Association Gouvernement – Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications

Tableau 6.4.1-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gouvernement – Initiatives volontaires/Mécanismes/ Procédures/Certifications	3	2	1	5	6	5	5	8	9	43

L'analyse du code Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications a été réalisée dans son association avec le code Employés de la famille Acteurs employés. Tel que mentionné, il a été défini dans Atlas.ti comme regroupant les mesures prises volontairement par l'entreprise : programmes, mécanismes de gestion, procédures de décision, certifications, codes de conduite, tous liés à la responsabilité sociale des entreprises.

Le code Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications est associé au code Gouvernement en tant que réponse à certaines pressions pour la responsabilisation des entreprises. L'argumentation de Gendron, Lapointe et Turcotte (2004) sur la RSE permet d'apprécier cette idée. En effet, les Initiatives volontaires sont un outil indispensable des entreprises lorsque vient le temps la capacité de celles-ci de s'autoréguler et quel acteur est-il plus important de convaincre que les gouvernements? C'est à cette institution que revient le dernier mot dans la décision de légiférer dans des cas d'abus. Les exemples successifs et graves de Enron et WorldCom, qui ont provoqué la création et l'application d'une loi (Sarbanes-Oxley) très sévère aux États-Unis qui coûte des millions de dollars en reddition de comptes supplémentaires, rendent compte du risque couru par les entreprises qui ne montrent pas patte blanche. On peut, en s'aidant de notre cadre conceptuel, faire appel à la théorie de la légitimité pour expliquer ce type de comportement.

La première phase des rapports n'est pas riche sur le plan de cette association. C'est plutôt à partir du quatrième rapport que le lien s'accroît. Pour Shell, qui à l'époque du premier rapport était scruté à la loupe et qui venait de se faire forcer par des manifestants environnementaux de remorquer une plate-forme océanique de stockage, ce besoin de faire preuve de bonne volonté était d'autant plus grand que les gouvernements et les groupes de pression avaient les yeux tournés vers lui. Shell, ou à tout le moins l'auteur du rapport (Elkington), a conscience de cette dynamique :

At the same time business is criticised for exerting too much influence on society, for perpetuating the negative impacts of globalisation, and having too much sway with government. These critics want business to play a much lesser role, or for the activities of multinational companies to be better controlled either through legislation or voluntary codes. (1:205)

Dans la première phase des rapports, Shell fait état de ses appuis au développement de standards internationaux (Global Compact, Principes de Sullivan) et dénombre des initiatives volontaires locales en partenariat avec les gouvernements ou pour dans le but de porter assistance au gouvernement :

Shell, together with the national and local governments, intends to commission a study of the Sharqiya regions of Oman to enhance the project's current sustainable development initiatives for the region (3:426).

Chose qui nous a quelque peu étonné et que nous devons prendre en compte dans notre analyse est un appel de Shell à davantage de régulation :

Shell, through its membership of the Oil Companies International Marine Forum endorses measures to strengthen the scrutiny of vessels by the authorities, and to require improved levels of performance from Classification Societies in surveying and assuring the condition of vessels. Through the International Maritime Organisation, we support the introduction on a global basis of additional measures to prevent or remediate spills - including increased payments under international conventions to cover clean-up costs (4:107).

Il est évident que dans certaines situations, une entreprise comme Shell a avantage à recommander une plus grande régulation, comme dans les cas où elle occupe une position dominante qui force les autres à allouer des ressources et de l'argent pour parvenir au standard défini par Shell (Gendron et al, 2004). L'exemple le plus connu de ce type de tactique est celle de 3M dans son appui à la disparition des CFC – elle qui avait déjà développé une alternative à ce gaz destructeur de la couche d'ozone.

Il demeure que l'idée principale véhiculée dans le discours de Shell est son apport important dans les diverses initiatives volontaires qui émergent à cette époque, notamment celles initiées par des gouvernements :

Participated in the joint US and UK government initiative with other companies, human rights groups and a trade union to produce voluntary security and human rights principles. We support the Global Sullivan Principles, the UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises (4:161).

Shell, comme plusieurs autres corporations, s'appuie et appuie tout au long des trois phases des rapports ces trois grands ensembles de principes et de codes de conduite pour les entreprises. Cet appui est l'un des enjeux les plus complexes de la RSE, sans compter que c'est un outil de base de la légitimité (voir chap. I pour une discussion sur ce thème).

Shell devient aussi un agent d'éducation, tant pour les gouvernements que pour les plus petites entreprises :

In 2002, we contributed more than \$1.6 billion to the budgets of the countries in which we operate in cash royalties. These revenues can make a significant contribution to a country's development, provided they are managed well. We support several initiatives to help governments manage oil and gas revenues effectively (6:255).

Dans la dernière phase, le Nigéria demeure au cœur des problèmes de Shell et fait l'objet d'un effort soutenu marqué par de multiples initiatives à plus petite échelle, ce qui tend toutefois à changer, Shell désirant mettre l'emphase sur moins, mais sur de meilleurs projets (8:147).

Cette dernière stratégie semble être appliquée ailleurs dans les opérations de Shell à cette époque. Les divers gouvernements avec lesquels Shell fait affaire semblent essentiellement jouer deux rôles en lien avec les initiatives rapportées par Shell : d'un côté, le gouvernement peut être initiateur de l'initiative, parfois avec d'autres gouvernements ou au sein d'une coalition. Cela confère une grande légitimité aux gestes posés et semble prendre une grande valeur en termes de légitimité. De l'autre côté, et cela arrive plus souvent avec les gouvernements des États qui abritent les opérations de Shell, les gouvernements jouent le rôle de facilitateurs et peut être l'appui principal ou secondaire de l'initiative. Dans tous les cas, les gouvernements apparaissent être un appui, ou un partenaire, nécessaire à la bonne réussite des initiatives, même s'ils sont parfois marginalisés.

4.2.5 Association Gouvernement – Partenaire

Tableau 6.4.1-5 : Statistiques de cooccurrences des codes Gouvernement et Partenaires

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gouvernement - Partenaires	3	2	3	5	6	5	4	8	7	43

Le code partenaire est un code utilisé lorsque Shell se présente comme étant membre d'un partenariat, d'une entente, quel qu'il soit. Le code inclut la mention de fournisseurs et de relations. De même, le « partenaire » est un acteur proche de l'entreprise, qui ne s'en distingue pas a priori. De par sa nature commerciale et industrielle, Shell peut compter sur une multitude infinie de partenaires, que ce soit en affaires, dans des projets sociaux ou environnementaux. Mais sa relation avec l'acteur gouvernement, nous l'avons vu, présente des caractéristiques à ne pas négliger. Au fil des années, cette association de concepts semble gagner en force jusqu'à culminer dans les deux derniers rapports, pour les raisons que nous verrons.

Dans notre étude des associations plus fréquentes du code Gouvernement, nous sommes souvent revenus sur l'idée du partenariat entre l'entreprise et le gouvernement. Shell présente la plupart du temps le gouvernement comme un partenaire de ses projets ou de ses initiatives et très peu souvent comme un gendarme ou un régulateur avec lequel il faut agir avec respect, comme c'est le cas lorsqu'on se retrouve en face d'une autorité. C'est, comme nous l'avons vu dans notre analyse de l'association Gouvernement-Marché et économie, le « enabling role » du gouvernement, sa capacité à « rendre possible ». L'idée étant de rendre profitables « à tous » les projets de Shell.

L'une des caractéristiques particulières du partenariat de Shell avec le gouvernement entre en complémentarité, sur le plan de la contribution sociale de Shell, avec les activités traditionnelles de la corporation :

Shell is helping by making investments, through technology transfer, employment and training. There is also much that we can do simply by listening to the needs of local communities and working in partnership with them, and with governments and non-governmental organisations (4:77).

Dans plusieurs autres situations, le partenariat est une relation ponctuelle de Shell avec le gouvernement, en général vers la poursuite d'objectifs spécifiques. De grandes orientations sous-tendent toutefois cette relation « amicale » :

We believe in the benefits of partnerships with government to create an economic climate that favours beneficial change for all, such as tax incentives for cleaner fuels (4:192).

Social needs differ according to the level of development and the degree to which governments supply essential infrastructure, such as schools, hospitals and roads. The intention of Shell companies is to work in partnership with other organisations to contribute to the provision of skills and expertise to help people help themselves (5:338).

Le programme « Business Partners for Development », dont il est fait mention dans le 5e rapport, exemplifie le type de relation entretenue avec les gouvernements et avec d'autres entreprises :

Since 2000, we have been working with other companies, NGOs and governments as part of the World Bank's "Business Partners for Development" programme (BPD). BPD aims to study the value of tri-sector partnerships (industry, government, NGOs) as an effective means of reducing social risks and promoting community development. Creative partnerships are seen as one of the solutions (5:349).

Dans la dernière phase des rapports, les partenariats avec les gouvernements prennent une tournure de plus en plus environnementale. On peut retracer plusieurs projets qui placent le gouvernement et l'entreprise en tant qu'associés dans des projets de réduction des émissions polluantes ou de réduction de la consommation d'énergie (9:174), par exemple.

Par ailleurs, cette association est quelque peu « polluée » par la mention de partenariats d'affaires ou de partenariats sociaux dans des citations où l'acteur gouvernement est aussi mentionné.

Pour conclure avec cette association, l'idée d'un partenariat entre le gouvernement et l'entreprise n'a *a priori* rien de négatif. À la lumière de notre analyse, toutefois, il est évident que l'entreprise et le gouvernement sont perçus comme des associés par la corporation. Dans le contexte où l'entreprise est en quête de légitimité dans ses relations avec la société, ce

partenariat avec le gouvernement est inévitable. Pourtant, ces deux acteurs ne devraient pas partager des objectifs qui viennent, dans les faits, se confondre. Mais comment mieux obtenir un « permis d'opérer » et se bâtir une légitimité qu'en s'associant l'acteur le plus puissant qui soit dans l'environnement de l'entreprise? C'est aussi, comme l'écrit l'entreprise, une excellente façon de réduire les risques, tant pour une entreprise menacée de sanctions sociales et commerciales que par un gouvernement politiquement fragile et financièrement handicapé, ce qui est d'autant plus le cas dans les pays en voie de développement qui sont les hôtes des projets de Shell. Nous approfondissons ces questions importantes en conclusion de notre travail.

Code principal 5 : Marché et économie (Famille Marché/Économie)**Tableau 6.5 : Code de la famille Marché/Économie (raison économique)**

Famille Marché/Économie	
Code	Nb de citations
Marché et économie	282 citations
Développement économique	220 citations
Rationalité économique	212 citations
Besoins/Demandes	141 citation
Données économiques	133 citations
Performance financière	123 citations
Produits/Services	120 citations
Compétitivité	80 citations
Autres codes	221 citations en tout

5.1 Présentation

Les rapports de développement durable abordent très souvent les questions liées à l'économie et au marché. Parmi les codes utilisés pour marquer les références à ces questions, trois codes se démarquent : Marché et économie, Développement économique et Rationalité économique. Celui qui est le plus utilisé des trois est le code Marché et économie, qui domine avec 282 citations à travers les rapports de Shell.

Le code Marché et économie fait référence à la logique du marché, aux exigences, à la structure, à la réaction, aux principes économiques au sens large, aux tendances, aux besoins qui ont rapport avec le marché. Ce code ne couvre pas les références au développement et au développement économique, ni la notion de rationalité économique qui est implicite et est un code analytique créé par le chercheur (Glaser et Strauss (1979?) voir méthodologie, chapitre 4).

Notre codification des rapports de développement durable de Shell a révélé des associations du code Marché et économie avec d'autres codes. Le tableau 6.5.1 dresse la liste de ces associations et du nombre de liens.

Tableau 6.5.1: Code Marché et économie et cooccurrences

Marché et économie	282 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Pétrole et gaz	62 fois
Énergie alternative	52 fois
Besoins/Demandes	48 fois
Technologie	48 fois
Rationalité économique	47 fois

5.2.1 Association Marché et économie – Pétrole et gaz

Tableau 6.5.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Marché et économie et Pétrole et gaz

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Marché et économies - Pétrole et gaz	5	0	15	9	8	9	1	11	5	62

L'association entre les codes Marché et économie et Pétrole et gaz survient 62 fois. Le code Pétrole et gaz est un code essentiellement descriptif utilisé pour marquer des mentions du pétrole ou du gaz en tant que ressources traditionnelles et en tant qu'enjeux des affaires de Shell. Le lien de celui-ci avec la notion de Marché et économie est logique puisque le marché est le lieu d'écoulement de ces produits qui sont le cœur des activités de Shell. Par ailleurs, la présence de cette association dans le peloton de tête de tous les sujets traités (1^{re} association du 5^e code le plus fréquent) parle d'elle-même : les RDD laissent une place de choix au pétrole et au gaz ainsi qu'au phénomène de marché qui lui est lié.

Compte tenu de l'angle théorique que nous avons défini, l'association de ces deux codes révèle des éléments d'intérêt à la lumière de la théorie de la RSE et du concept de légitimité. Le premier point d'intérêt a trait à la nouvelle image que souhaite donner Shell à son produit. Pétrole, gaz et environnement ne vont pas traditionnellement ensemble, mais Shell cherche visiblement à réconcilier le tout. Dans ce contexte, on répond à un besoin économique, mais on tente aussi de créer un nouveau marché, ce qu'on pourrait nommer la « nouvelle économie » du pétrole.

On retrouve cinq associations entre ces codes dans le premier rapport et aucun dans le deuxième. Pour sa part, le troisième rapport contient une grande proportion des associations entre les deux codes étudiés ici et contient la base de l'argumentation de Shell quant à l'importance du pétrole et du gaz dans le bon fonctionnement du marché et de l'économie, soutenu par Shell et ses efforts pour renouveler le secteur de l'énergie.

Un exemple de la nouvelle image du pétrole, à laquelle on accole les bienfaits du développement durable, est présenté dans le troisième rapport et porte sur l'exploitation des sables bitumineux canadiens.

Athabasca oil sands project

Shell Canada and its joint venturers are to mine over a billion barrels of oil from sands in northern Alberta and convert it to transport fuel for sale in North America.

At first glance, this may appear to be a surprising project for Shell to do. Oil sands had a reputation for being a high-cost and environmentally unfriendly source of energy. But, with new technology, costs and impacts on the environment have dropped dramatically, to the point where we are now able to do this project in line with our sustainable development commitments (3:114).

Dans ce rapport et dans les suivants, Shell rappelle volontiers que le marché du gaz et du pétrole est voué à prendre de l'expansion et à croître. À ce titre, Shell adresse plusieurs messages à des parties prenantes traditionnelles de l'entreprise : les investisseurs et les actionnaires. Le pétrole et le gaz sont placés au cœur des activités de Shell, mais tout au long des rapports, on annonce une nouvelle économie de l'énergie qui reposera sur de nouvelles bases; les jours de ces deux ressources sont donc comptés si l'on en croit la corporation, mais

il lui semble tout de même plus sage de continuer à être un acteur principal du secteur pétrolier.

Malgré certaines fluctuations attendues dans les marchés de l'énergie en raison des transformations économiques internationales, Shell entend maintenir une stratégie simple en lien avec le pétrole et le gaz :

STRATEGY : Continue to focus - first and foremost - on the millions of Shell customers around the world whilst meeting society's expectations. Enhance what is on offer through the global network of Shell petrol stations by introducing differentiated fuels and convenience concepts. Develop alternative fuels, tailored packages of products and services, and e-commerce solutions to meet changing needs. Maintain emphasis on cost reduction, operational excellence and active portfolio management (3:492).

On constate, dans ce passage, le désir annoncé de Shell de faire progresser le marché des hydrocarbures, mais en contrepartie cela porte un ombrage incontestable sur les aspirations écologiques de Shell et sur sa bonne foi. Des questions se posent inévitablement sur la lecture faite par Shell des « attentes de la société », qui, comme on le sait, sont indissociables de la légitimité.

Dans un autre ordre d'idée, Shell possède la réputation d'avoir été la première entreprise à travailler à partir de scénarios, en quelque sorte des essais économique-sociaux visant à acquérir une « vision » de l'avenir. La présentation d'un tel scénario nous permet d'entrevoir plus précisément le type de vue que Shell porte quant à l'évolution de l'économie du gaz et du pétrole :

Implications for energy

In the globally connected and highly innovative Business Class world, consumers drive energy markets with their demands for more convenient and flexible energy services. Gas becomes increasingly important and provides the backbone for new energy services and, longer-term, a bridge to a hydrogen economy. Oil production peaks in the 2020s with the rise of gas and as innovation delivers radical new technologies such as fuel cells for both stationary heat and power and mobility services. Ultra-clean gasoline and diesel fuels (page 6) initially provide fuel for fuel cell vehicles. During this period there is intense and highly uncertain experimentation, with difficult technology choices to be confronted (5:39).

Dans ce scénario, le gaz et le pétrole représentent des ressources de transition qui mènent à des énergies beaucoup plus modernes et vertes, qui suivent l'évolution du marché. Il s'agit, pour l'environnement, d'un scénario explicitement optimiste qui escompte une évolution

parallèle du marché. Un autre scénario, non montré ici, mène à un monde toujours dépendant, mais dans une bien moins grande mesure, du pétrole.

Dans les 5e et 6e rapports, au cœur de la deuxième phase, la nouvelle technologie du gaz naturel liquéfié (GNL) occupe beaucoup de place et ouvre de nouveaux marchés et de nouveaux investissements pour Shell. Dans ces conditions, le gaz devient le « pont » vers un avenir plus vert et durable, argument qui sera émis à plusieurs reprises par Shell :

Why is gas the bridge? Because it is convenient, cost competitive, relatively abundant, and the cleanest burning fossil fuel. It is already the fuel of choice for the power industry, for both environmental and economic reasons. A combined cycle gas-fired power plant generates as little as half the carbon emissions of a modern coal-fired plant. We see global demand for gas doubling over the next 20 years. Making this a reality requires large investments by energy companies and support from governments. Gas is often found long distances from markets, requiring expensive pipelines or special facilities to liquefy and transport it. It also requires us to address safety, local environmental and social impacts (6:97)

Ce passage, similaire à d'autres, place Shell en position de leader du marché du gaz naturel liquéfié. Shell entend bien sûr tirer profit de ce contexte propice. Dans un avenir proche, cela semble signifier que Shell travaillera sur l'augmentation de l'efficacité de l'utilisation de ces ressources et le GNL sert bien cet objectif, car il est flexible, pratique et peu cher, mais surtout, moins riche en carbone honni.

Dans la dernière phase des rapports, Shell semble s'être construit une identité formelle quant à son avenir avec le pétrole, le gaz et le développement durable :

Sustainable development and our strategy

We believe this strategy will improve our business performance and increase our contribution to sustainable development. Stronger emphasis on our upstream activities and fast growing markets will help us deliver the energy the world needs for economic growth and poverty reduction. Our increased focus on producing cleaner burning natural gas will help us contribute to reducing dependence on coal (8:51).

À travers toute cette rhétorique, Shell semble être pleinement conscient de la fin prochaine de l'ère du pétrole et entend prendre le leadership dans les autres secteurs en développement qui pourront prendre la place du pétrole à moyen terme. Cette opinion est obtenue en faisant abstraction de la situation géopolitique actuelle, qui voit la croissance chinoise et indienne surprendre même les plus optimistes, ce qui vient compromettre l'évolution du marché du pétrole et du gaz. Cette donnée est enfin prise en compte dans le tout dernier rapport, où un

dirigeant de Shell porte son regard sur les défis de la croissance exponentielle du marché (9:32).

Entre l'environnement et le marché, Shell dit chercher activement des solutions et s'investir dans le passage à une nouvelle économie. Le pétrole, difficile à vendre comme produit environnemental, laisse sa place au gaz naturel que Shell décrit comme l'énergie verte vers laquelle il faut se tourner. Très optimiste par moment, enthousiaste par rapport au GNL, la compagnie semble plus tempérée à d'autres moments dans les rapports.

En somme, Shell nous apprend à travers ces rapports que le gaz et le pétrole sont là pour rester : ils seront au centre de l'expansion des puissances asiatiques en pleine croissance et il y a beaucoup de profits à faire dans cette situation. Les gains environnementaux, même aux propres dires de Shell, semblent reposer sur quelques développements technologiques incertains et une évolution des marchés pour accueillir de nouvelles sources d'énergie. Le rôle et la nécessaire implication des pouvoirs publics dans la création d'un cadre propice à l'innovation et à l'évolution du marché sont une constante de ce discours, comme l'a par ailleurs montré notre analyse du code Gouvernement dans la partie précédente.

Dans tous les cas, Shell semble vouloir jouer le rôle légitime que la société lui a conféré depuis sa fondation, soit celui de fournir des produits du pétrole et du gaz à un marché dépendant et en pleine croissance. Un besoin accru d'une légitimité « verte » motivé par des changements dans les attentes de la société apparaît nourrir des changements profonds dans l'attitude de Shell, changements qui demeurent conditionnels d'une adaptation profonde et durable d'une économie mondiale en constante croissance assoiffée d'énergie à faible coût. Les énergies alternatives pourraient sans conteste jouer un rôle déterminant dans l'histoire future.

5.2.2 Association Marché et économie – Énergie alternative

Tableau 6.5.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Marché et économie et Énergie alternative

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Marché et économie – Énergie alternative	6	5	9	3	8	6	1	8	6	52

L'une des mesures les plus visibles de l'engagement de Shell envers l'environnement est l'investissement, encensé et critiqué depuis son annonce en 1997, de 500 millions US\$ sur cinq ans dans des technologies d'énergies renouvelables, notamment dans le marché des cellules photovoltaïques, des parcs d'éoliennes et des forêts gérées selon des standards de développement durable. De fait, le code Énergie alternative couvre les mentions de toutes les sources d'énergie autres que le pétrole et le gaz, ce que Shell nomme la plupart du temps les énergies renouvelables. Celles-ci s'inscrivent en général dans cette stratégie lancée par Shell dès 1997.

Comme mentionné, l'une des grandes questions qui planent au-dessus des énergies renouvelables est : est-ce que le marché et l'économie sont prêts à recevoir des technologies d'avant-garde visant à remplacer les hydrocarbures? À petite échelle, soit au niveau des marchés locaux, Shell semble capable de livrer la marchandise (au sens où certaines micro-initiatives connaissent un succès rapporté à profusion), mais à l'échelon supérieur, un doute s'installe. Malgré cela, dans le premier rapport Shell est optimiste et envisage que la moitié du marché mondial de l'énergie, poussé par des préoccupations environnementales, pourrait être de sources renouvelables d'ici 2050 :

Technologies to exploit renewable energy sources, such as wind, sun and biomass (plant matter), are developing fast. But except in niche markets none can yet compete effectively with the convenience, cost and efficiency of fossil fuels. This, of course, will change as populations grow, requiring energy supplies that fossil fuels cannot deliver. Renewable resources are expected to provide between 5% and 10% of the world's energy within 25 years and the market share could grow rapidly after that, perhaps expanding to half by 2050 (1:357).

À cet égard, Shell dit « suivre le marché », tout en construisant autour de ses acquis (dans le pétrole et le gaz). Un rapport note que « les obstacles pratiques peuvent être ignorés, mais pas les vraies opportunités, notamment pour les compagnies et les gouvernements ayant la vision et le courage d'essayer de les saisir » (6:67). Tout est une question de flair et d'investissement dans les bonnes technologies et Shell compte autant sur le marché que sur ses décisions d'affaires pour avoir le dernier mot. Les énergies alternatives sont donc vues en tant qu'opportunités d'affaires viables et profitables pour la compagnie et pour l'environnement, mais contrairement au pétrole, elles doivent être soutenues par d'autres acteurs que les seules pétrolières.

Nous avons vu, dans notre analyse du code Gouvernement et de son environnement, que l'action de cet acteur est vue comme primordiale à ce niveau, notamment par le versement de subventions visant à aider le développement des technologies. Shell avoue indirectement compter sur l'appui des institutions pour atteindre ses objectifs :

The move towards fuels with less carbon -decarbonisation - will mean that the Group may need to reduce its interests in some areas and increase its focus on others. The Group's portfolio naturally reflects the desires of the market and available technological options. In the shorter term, the Group needs to remain competitive in the hydrocarbon business and meet the growing demands of the market for cheap and sustainable energy products and services, while growing its start-up businesses in photovoltaics, biomass, wind (pages 46-47) and hydrogen (page 41) (3:328).

Par ailleurs, le contexte du marché est fort important dans la réussite des plans d'affaires des énergies renouvelables. Les fluctuations de prix de l'énergie influent grandement sur les capacités de faire des profits avec des technologies coûteuses. Peut-être pour ces raisons (les prix de l'énergie ayant atteint un plancher à la fin des années 1990 et au début des années 2000), Shell revoit ses prévisions : de 4 % à 7 % seulement de l'énergie mondiale pourrait provenir des énergies renouvelables en 2020, alors que Shell entrevoyait une possibilité de 5 % à 10 % dans son premier rapport. Ce changement montre l'incontournable impact du marché sur les projections modestes de Shell, mais le groupe n'est pas détourné pour autant de ses objectifs. Par ailleurs, l'association des deux codes revient fréquemment et constamment dans la plupart des rapports, à l'exception du septième.

Les investissements de Shell prennent des formes concrètes dans le 6e rapport (2002). Shell rapporte alors des réussites dans ses projets d'instaurer des modules d'énergie solaire à très petite échelle dans des communautés reculées qui n'ont pas accès à l'électricité autrement. Shell appelle ce modèle le « off-grid solar ». D'autre part, l'hydrogène fait une percée dans la dernière phase des rapports, alors que des projets semblent arriver à maturité et offre de belles promesses. C'est le cas de l'implication de Shell en Islande, qui compte devenir la première « économie de l'hydrogène ». Dans cette phase des rapports, Shell semble porter son dévolu sur une approche de micromarchés visant à développer des projets plus grands.

Les derniers rapports mettent encore davantage l'accent sur les efforts à mettre en œuvre pour rendre compétitives les énergies alternatives, efforts « concertés » entre divers acteurs. Shell compte sur le marché et les gouvernements pour fournir les conditions de la réussite de ses projets. Bref, le pétrole et le gaz seront les rois pendant encore longtemps :

Alternative energy such as wind, solar power and biofuels can provide some of the energy required. Today these sources meet less than 1% of the world's energy needs, but with government support and the cost reductions we and others are working to achieve, their use could expand quickly. Our scenarios expect them to grow several times faster than fossil fuels and to become a larger part of the energy mix. Even so, with so much extra energy needed, these alternatives would still be supplying less than 10% of energy demand by 2025. The greatest part of the energy needed will continue to come from fossil fuels (9:18).

Il est à noter que plusieurs mentions de la sécurité énergétique surviennent dans la dernière phase du rapport, dues évidemment à la montée de cette préoccupation suite au 11 septembre, à la guerre en Irak et aux craintes des problèmes d'approvisionnement. Les énergies alternatives ont ceci de particulier qu'elles annoncent le début de la fin de l'ère du pétrole, aboutissement paradoxal pour une compagnie telle que Shell qui présente de nombreux aspects positifs au plan social et politique.

En somme, le domaine des énergies alternatives, et leur lien avec le marché, est riche de contenu mais pauvre en résultats dans les rapports de Shell. Combinant les avantages potentiels de la rentabilité et du respect de l'environnement, les énergies alternatives sont porteuses de multiples promesses... et de légitimité aux yeux des parties prenantes du groupe. Mais, de toute évidence, les promesses ne se réaliseront pas sans un coup de pouce de

certaines acteurs cruciaux et des grandes forces du marché. Sans contredit, il s'agit d'un pari qui peut s'avérer payant pour le groupe, en particulier si les promesses en viennent à se réaliser. Mais considérant le contexte où évolue Shell et l'évolution du marché tel que décrit par Shell entre 1997 et 2005, les énergies alternatives agissent surtout à titre de police d'assurance envers l'image verte de Shell.

5.2.3 Association Marché et Économie – Besoins/Demandes

Tableau 6.5.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Marché et Économie et Besoins/Demandes

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Marché et Économie – Besoins/Demandes	1	5	9	5	6	5	1	8	8	48

Le code Besoins/Demandes réfère à une idée intrinsèquement liée au marché dans l'univers de Shell, soit celle de l'offre en rapport avec la demande, le besoin. Les deux sont intimement liés. Répondre à des besoins essentiels semble aller de soi pour une entreprise telle que Shell, qui extrait, transforme, transporte et commercialise ses produits.

Pour paraphraser Shell, l'essence des affaires est de satisfaire le client en comblant un besoin, par des produits dérivés des hydrocarbures. À ce sujet, Shell dit croire en « une croissance durable [du groupe] venant d'une manière responsable combler les besoins du consommateur » (1:218). Le rôle de la compagnie est de combler les « besoins de la société » tout en respectant ses attentes envers la société. Bref, être légitime tout en faisant des affaires profitables.

Shell, qui exprime ses idées dans les rapports dans la langue du développement durable, se veut à l'écoute des consommateurs et par extension, du marché. Le pétrole et le gaz, nous l'avons vu, occupent la plus grande part des activités de Shell et représentent la plus grande

part des besoins de la société à combler par Shell. Les énergies alternatives sont l'autre versant des demandes en énergie que Shell cherche à combler.

Les innovations, la flexibilité, l'efficacité et l'écoute sont les valeurs que Shell dit mettre en œuvre pour être apte à combler ces besoins. Shell diversifie ainsi son offre, ce qui lui permet d'offrir des services de consultation environnementale, par exemple, et de préparer son groupe à des marchés/économies émergentes tel que le marché de l'hydrogène.

À partir du milieu de la deuxième phase des rapports, Shell rapporte de plus en plus fréquemment l'évolution des besoins et des demandes, qui semblent s'orienter vers des produits verts (ou à tout le moins, plus verts), sans bien sûr que le pétrole soit supplanté. La demande pour cette ressource liquide ainsi que pour le gaz augmentera dans des proportions fantastiques d'ici le milieu de la décennie, prévoit Shell. Il est donc inévitable, mais le groupe doit être préparé à combler de nouveaux types de besoins et de demande dans un avenir proche. L'évolution de la demande par rapport aux produits verts est bien traduite par ce passage du 6^e rapport :

The practical obstacles cannot be underestimated - but nor can the real opportunities, particularly for companies and governments with the vision and commitment to try to seize them. We are not talking simply about improving quality of energy delivery in environmental terms - such as through the increased use of renewable energy, decentralised or "off-grid" electricity systems and the adoption of modern, efficient and cleaner fossil fuel and hybrid systems - but also improved technology and fuels to meet specific human needs based on local economic and social conditions (6:67).

Le rôle de Shell, qui est de répondre à cette demande et à ces besoins de la société qui s'expriment à travers les marchés et les transformations économiques, est bien sûr bénéfique pour la société, car développement économique, réduction de la pauvreté et augmentation du bien-être vont ensemble. Tout cela promet de grands défis que Shell dit pouvoir surmonter, ce dont nous avons légitimement le droit de douter : l'impact des changements climatiques se fera probablement sentir plus rapidement que prévu et le pétrole deviendra une ressource rare en quelques décennies (Deffeyes, 2005). La croissance phénoménale des marchés asiatiques pour les « *transport fuels* »⁹⁵ semble prendre un peu tout le monde au dépourvu et semble laisser de côté les problèmes environnementaux au profit d'une hausse du chiffre d'affaires.

95 Combustibles de transport (i.e. Le pétrole et certaines alternatives)

Le marché et l'économie font en sorte de favoriser des sources de pétrole telles que les sables bitumineux (que Shell défend alors comme étant verte alors que plusieurs sources avancent le contraire (voir chap. V)) avant que de lancer en avant une ère de l'énergie verte. Les perspectives entourant l'évolution des besoins et de la demande sont à tout le moins incertaines et changeantes au cours de la période couverte par les rapports.

5.2.4 Association Marché et économie – Technologie

Tableau 6.5.2-4 : Statistiques de cooccurrences des codes Marché et économie et Technologies

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Marché et économie – Technologie	8	5	7	3	9	5	2	3	6	48

Le code technologie indique une explication, une présentation, une mise au point ou une référence à la ou aux technologies dans un des rapports de Shell. En tant que corporation active tant dans l'extraction que dans la vente au détail de son produit, Shell se trouve à travailler constamment à l'élaboration et à la maîtrise de diverses technologies. Dans ses rapports de développement durable, Shell donne une place importante aux technologies, particulièrement à celles qui permettent d'augmenter l'efficacité et de réduire la pollution, mais également aux technologies vertes, qui symbolisent l'avenir et revêtent une place importante dans la poursuite des principes de développement durable du groupe.

Par rapport au marché et à l'économie en général, Shell entend se positionner avec les technologies qu'il développe afin de saisir les occasions offertes, comme toute entreprise souhaite le faire. Ces technologies vont de meilleurs outils pour extraire le pétrole à des huiles à moteur moins polluantes, en passant par l'intégration de technologies telle que l'Internet. Si on en croit les rapports, la particularité de Shell, mise à part sa position de force dans l'industrie, est son engagement à innover et à développer des technologies

environnementales et des technologies pour améliorer ses produits existants, pour proposer le tout aux millions de consommateurs qu'elle a à travers le monde.

Dès les premiers rapports, Shell consacre plusieurs passages à expliquer le potentiel de « l'économie de l'hydrogène » qui repose pour le moment essentiellement sur des idées et des technologies très coûteuses, notamment pour la production et le stockage d'hydrogène. Il subsiste tout de même un doute important sur le potentiel des technologies à percer sur le marché, alors que le pétrole et le gaz sont des sources garanties de profit. Shell affirme ainsi qu'il « est loin d'être certain quelles technologies deviendront commercialement viables » (2:307). Le développement par Shell des technologies nécessaires à la liquéfaction du gaz naturel occupe une place importante dans la deuxième moitié de la période couverte par les rapports. Cette constatation s'inscrit dans la lignée des analyses réalisées quant aux liens entre le pétrole, le gaz, les énergies alternatives et le Marché.

En somme, la technologie permet d'être compétitif sur le marché, celui-ci laissant une place de plus en plus grande aux produits plus verts. La technologie en soi est une façon d'embellir la réputation de Shell tout en lui permettant d'occuper certaines niches environnementales. La recherche et le développement technologique apparaissent être un outil, un moyen afin de parvenir à des fins, notamment celle de favoriser un développement durable (tel qu'il est entendu par Shell).

En quelques mots, on peut dire du code Marché et économie qu'il s'exprime particulièrement, chez Shell, dans la conception d'une société qui a besoin des produits de la compagnie, qui ne fait que répondre à ces besoins tout en soutenant faire des efforts et défendre des techniques et des technologies plus vertes. À travers cela, Shell est à la recherche d'un équilibre entre le fait de combler des besoins en évolution et le fait de maintenir des pratiques durables à l'égard de la société et de l'environnement.

Code principal 6 : Défis/Enjeux/Préoccupations (Famille Gestion entreprise)

Tableau 6.6 : Codes de la famille Gestion entreprise

Famille Gestion entreprise	
Code	Nb de citations
Défis/Enjeux/Préoccupations	275 citations
Gestion entreprise	265 citations
Objectifs/Cibles	229 citations
Description de l'entreprise	216 citations
Recherche/Science/Développement	198 citations
Investissement	184 citations
Coûts	134 citations
Performance financière	123 citations
Efficienc	116 citations
Approche	104 citations
Politiques corporatives	100 citations

6.1 Présentation

La famille Gestion entreprise englobe divers concepts et informations directement liés au fonctionnement du groupe Shell tel qu'il est décrit dans les neuf rapports de développement durable étudiés. Les codes de cette famille ont été appliqués à plusieurs centaines de citations. Nous considérons normal que tant de codes et de citations se retrouvent à l'intérieur d'une même famille, puisque la nature de ces codes est liée à l'entreprise elle-même, qui doit revenir souvent sur ses propres caractéristiques et sur des informations la décrivant.

Nous analysons dans cette section le 6e code le plus utilisé par Shell dans ses rapports, soit le code Défis/Enjeux/Préoccupations (275 citations). Ce code a été utilisé essentiellement pour marquer l'utilisation du concept de Défis (Challenges) et s'est élargi sur les mentions de problèmes à surmonter par la compagnie, des obstacles, des « issues », « concerns » et « implications ». Dans une perspective analytique, ce code est pertinent en ce qu'il permet de

mettre en évidence les objets spécifiques auxquels Shell s'intéresse. En croisant celui-ci avec ses codes cooccurents, nous obtenons un portrait des enjeux, défis et préoccupations définis par Shell dans ses rapports ainsi que de leur environnement conceptuel.

Tableau 6.6.1: Code Marché et économie et cooccurrences

Défis/Enjeux/Préoccupations	275 citations
Code le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Développement durable	60 fois
Communauté	52 fois
Progrès	50 fois
Parties prenantes	39 fois
Opinion dirigeants Shell	32 fois

6.2.1 Association Défis/Enjeux/Préoccupations – Développement durable

Cette association a déjà fait l'objet d'une analyse dans la section consacrée au code Développement durable (section 6.1.2.3).

6.2.2 Association Défis/Enjeux/Préoccupations – Communauté

Tableau 6.6.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Défis/Enjeux/Préoccupation et Communauté

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Défis/Enjeux/Préoccupation – Communauté	6	4	1	2	2	10	4	9	14	52

Rappelons que le code Communauté est rattaché aux mentions du mot « community » et qu'il inclut les mentions de peuples autochtones, voisins, population affectée et municipalité (village).

On peut résumer ce qui lie les deux derniers codes en affirmant que pour la corporation, chaque communauté offre des enjeux et des défis différents, ce qui appelle à une préparation et à des réponses différentes de sa part :

It is abundantly clear that issues and possible courses of action differ according to culture and local conditions. This makes it important for Shell managers to be trained and fully briefed so that they have both the knowledge and authority to take appropriate action in their particular circumstances (see page 6)(1:258).

Dans l'optique de dépassement des obstacles privilégiée par Shell, les défis et les enjeux appellent à des partenariats, à des actions et à des initiatives différentes pour offrir une gamme complète de solutions. Toutes les préoccupations ne sont pas en amont des actions : il arrive que les préoccupations surviennent après coup. La rétroaction peut être sévère : ainsi, Shell rapporte que le groupe est accusé d'avoir sous-rapporté ses émissions polluantes en Afrique du sud, en contradiction complète avec les principes et les normes édictés dans des rapports antérieurs.

Cela dit, les défis et les préoccupations auxquels fait face Shell en lien avec les communautés sont interpellés par la création de dialogues et de partenariats, comme il va de soi dans une perspective de développement durable. C'est ce qui explique la résurgence de cette association dans les quatre derniers rapports, compte tenu de l'orientation « terrain et communauté » donnée aux rapports de la fin de la période.

D'un côté se trouvent divers sujets de prédilection relativement précis (émissions polluantes, relations avec certains groupes, recatégorisation des réserves de pétrole prouvées, etc). De l'autre, des préoccupations d'ordre général touchant à la société, à l'environnement ou à l'économie. Parmi ceux-ci, le développement, notamment celui des communautés. Le développement offre des défis qu'il faut attaquer de front, en ligne avec une attitude agressive qui sied à la fois aux profits et aux principes, selon Shell :

Shell's gas strategy

We are committed to growing our gas business aggressively and profitably. To be allowed to grow, we must work together with stakeholders to minimise environmental impacts and ensure our activities benefit those communities involved. Whether we are producing gas near an endangered whale population off Sakhalin Island in Russia or in an area with local communities in the West of China, we need to meet the sustainable development challenges head on. We are expanding in new and established markets, building on our

leadership position in liquefied natural gas (LNG) and developing new, more efficient and cost effective technologies (6:98).

Nous constatons également qu'il existe deux types de défis et d'enjeux : les défis positifs (à relever) et les défis négatifs (à régler). Ils se trouvent en proportion égale dans les rapports. La combinaison usuelle de consultations, de partenariats et de programmes est mise en œuvre dans les deux situations.

La gestion de ces divers enjeux dans les communautés a d'autres usages. L'un deux est de maintenir la confiance dans les communautés, ce qui se fait en reprenant les apprentissages faits dans un projet (apprentissages acquis par l'écoute et l'expérience, selon les rapports) pour les transmettre aux autres, notamment.

La conclusion de notre analyse de cette association est que Shell fait face à une multitude de défis qui évoluent en enjeux et en préoccupations. En terme de contenu, l'association entre ces deux codes n'évolue pas sensiblement au fil des rapports. Toutefois, les cooccurrences s'avèrent très nombreuses dans les derniers rapports, une traduction de l'importance donnée aux enjeux liés aux communautés.

Dans l'ensemble, en ce qui a trait aux défis liés aux communautés, Shell semble appliquer une politique proactive de gestion de ces défis, avec l'intensité et le sérieux procédural qui caractérisent une corporation axée sur le rendement et les résultats. Qu'il surmonte ou non les défis, les enjeux et les préoccupations, Shell rapporte ses progrès et met l'accent sur les apprentissages tirés et les progrès à faire. Il s'agit avant tout d'identifier, de circonscrire et de prendre en charge l'enjeu. L'attitude et la langue du « développement durable », mais surtout celles des affaires, sous-tendent toutes les démarches de Shell dans ce domaine.

6.2.3 Association Défis/Enjeux/Préoccupation – Parties prenantes

Tableau 6.6.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Défis/Enjeux/Préoccupations et Parties prenantes

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Défis/Enjeux/Préoccupation – Parties prenantes	1	12	5	4	7	6	4	10	1	50

Nous avons fait intervenir le code Parties prenantes lorsque Shell faisait usage de l'expression « stakeholders ». Ce concept est utilisé dans le domaine des sciences de la gestion et s'est imposé dans le champ de la RSE depuis que Freeman, en 1984, l'a défini comme représentant « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, 1984 in Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Comme l'écrivent Capron et Quairel-Lanoizelée :

Les parties prenantes servent de base aux domaines d'évaluation de la performance sociétale et constituent les publics cibles de la diffusion d'informations sociétales. Les divers référentiels de management de la RSE sont fondés sur la théorie des parties prenantes. Cette vision segmentée de la responsabilité sociétale des entreprises domine la littérature : la responsabilité envers la société à la responsabilité envers les parties prenantes (*op. cit.*, p. 100).

La présence fréquente de ce code peut être comprise dans cette perspective. Nous avons attribué le code aux mentions du mot « constituencies » parce que son utilisation est faite dans le même esprit que l'expression « stakeholders ». Dans le premier rapport, Shell fait même usage de l'expression « interested parties », décrivant ainsi les groupes consultés pour mettre à jour le *Statement of General Business Principles*.

La première association du code avec l'expression *stakeholders* elle-même fait son apparition seulement dans le deuxième rapport de Shell (1998). Une vérification avec la fonction « wordcruncher » du logiciel Atlas.ti nous apprend que le mot stakeholders (le mot lui-même) est présent de deux à trois fois moins souvent dans le premier rapport que dans les autres rapports. Et dans tous les cas, l'expression stakeholders du premier rapport est utilisée dans

des passages hors analyse : des discours de dirigeants ou dans la partie réservée au vérificateur. Il semble qu'un usage parcimonieux de l'expression ait été de mise en 1997, peut-être en raison des penchants théoriques de l'auteur, J. Elkington. Ce n'est toutefois pas le cas dans le deuxième rapport, qui regroupe 12 des 39 cooccurrences des codes et qui contient l'essentiel de l'argumentaire de Shell à ce sujet.

Une fois la corporation engagée envers un défi, les stakeholders deviennent également des évaluateurs des progrès de la compagnie (rappelons-nous l'importance de ces progrès, que nous avons fait ressortir à la section 6.2). Ce sont aussi eux qui fixent des attentes que Shell doit rencontrer :

KPIs should help stakeholders compare the relative performance of companies and encourage managers to focus continuous improvement efforts on critical areas of stakeholder and business concerns. KPIs need to be few, effective, simple to understand and easy to apply. We will continue to pioneer thinking in this area for our own purposes and, at the same time, work with others in the search for generally accepted KPIs and standards for corporate reporting. This is a very complex activity, which we expect will take many years to put in place. (2:338)

Les stakeholders deviennent une pièce importante de la gestion des enjeux sociaux, écrit Shell. Ils sont les récepteurs des communications de Shell, les critiques de ces communications, mais ils sont aussi, parfois, assis à la table de négociation. Ce sont des acteurs incontournables de la gestion de l'entreprise, si l'on en croit les rapports. Mais des progrès doivent constamment être faits :

Minimising environmental impacts and involving stakeholders to address concerns are key. The Shell Report 1999 described a number of changes made to the original plans after local consultation, including the re-routing of the pipeline to avoid environmentally sensitive areas, ancestral burial grounds and sacred coral formations (3:361).

Pour ce faire, Shell cherche à rejoindre et impliquer (*to engage*) les stakeholders, tel que le dictent les normes internationales de RSE qu'on retrouve dans les codes de conduite les plus connus (voir Appendice B). En soi, cela représente un défi récurrent pour Shell au fil des rapports et Shell semble aborder le problème de manière proactive dans la deuxième partie des rapports.

Un autre défi pour Shell est d'identifier ses stakeholders, ainsi que ceux avec qui il peut s'asseoir. Voici un passage qui présente les divers groupes que Shell semble percevoir comme ses stakeholders :

Working with a full spectrum of stakeholders

Companies and their stakeholders must work together to meet the energy challenge. We work with a wide range of stakeholders. For example we work with governments, customers, suppliers and auto manufacturers to improve our products' performance and reduce their environmental impacts. We work with our employees individually and via unions, work forums and staff councils on issues affecting them (page 35). We also work with communities around the world to manage the impacts of our projects and share the social benefits (see pages 38 and 42 for examples) (6:257).

Il reste à vérifier si cette liste de stakeholders, qu'on peut assimiler à l'idée de stakeholders primaires (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), est complète, car cela refléterait une vision limitée de cette idée.

Dans la dernière phase des rapports, Shell écrit qu'il concentre son reporting de durabilité sur les enjeux qui importent le plus pour ses stakeholders et sur sa performance d'affaires (7:47). Ce resserrement semble indiquer une nouvelle philosophie et une réduction encore plus poussées du spectre des stakeholders avec lesquels Shell fait affaire :

Reporting goals

We report on our environmental and social performance, and our contribution to meeting the global energy challenge to build and maintain trust and improve our performance.

We believe reporting should cover those parts of our sustainability performance that could pose significant financial risks, or are of the most interest to stakeholders (7:48).

Rappelons-le, la dernière phase des rapports de Shell se caractérise par une approche « par projet », au sens où Shell aborde le reporting durable dans une perspective de proximité des projets. Chaque projet devient une arène spécifique où Shell doit surmonter les défis et répondre aux préoccupations et aux enjeux des stakeholders sans y perdre de légitimité. Des projets tels que le Nigéria amènent toujours leur lot de problèmes et de défis nécessitant davantage d'engagement auprès des stakeholders. Les stakeholders, dans cette phase des rapports, obtiennent un poids renouvelé; Shell rattache son processus de reporting à l'identification des enjeux que les stakeholders ont le plus à cœur. En ce sens, les stakeholders deviennent à la fois un poids et un levier pour Shell.

Code principal 7 : Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications(Famille Outils RSE)

Tableau 6.7 : Codes de la famille Outils RSE

Famille Outils RSE	
Code	Nb de citations
Initiatives	268 citations
volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications	
Performance/Rendement (social)	227 citations
Standards	218 citations
Outils Gestion RSE	152 citations
Business Principles	149 citations
Reporting	143 citations
Indicateurs de performance	117 citations
Code de conduite	89 citations
Vérificateur externe	81 citations
Évaluation environnementale	57 citations
Standards environnementaux	55 citations
Best Practice	41 citations
5 autres codes	60 citations en tout

7.1 Présentation

La RSE est une nébuleuse de pratiques, de discours et de questionnements (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). La famille Outils RSE regroupe le spectre de ces pratiques et leurs variantes présentées à travers le discours de Shell. En bref, elles représentent les mesures prises volontairement par l'entreprise dans une optique de responsabilisation de son comportement et représentent exclusivement le versant « pratique » de la définition que nous avons retenue de la RSE.

Les codes regroupés dans la famille Outils RSE représentent de fait le cadre concret qui englobe le comportement de Shell en fait de responsabilité envers l'environnement et la société en général. Ce sont les réponses concrètes de Shell aux pressions et aux attentes de la société, mais ce sont aussi les réponses à la demande de régulation et de gouvernance en termes de RSE. Ces réponses peuvent représenter une conformité à certaines régulations et lois, mais ce sont aussi, souvent, des initiatives volontaires élaborées ou promues par la corporation.

Le code Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications est, parmi ces outils de la RSE, celui qui identifie la plupart des mécanismes, programmes, procédures et initiatives; il est aussi le code le plus fréquemment utilisé dans les rapports pour cette famille.

Ce code est ainsi rattaché à la présentation de toute initiative qu'on peut identifier comme une mesure « volontaire » de RSE. Celles-ci prennent la forme d'un mécanisme, d'une procédure, d'une certification adoptée par Shell. Il se distingue des autres codes en ce qu'il se rattache à une mesure effectivement mise en place par Shell et non à une référence à une mesure potentielle. Mais avant tout, ce code identifie les mesures propres à Shell, c'est-à-dire qu'elles sont internes à l'entreprise. Voyons maintenant les codes avec lesquels ce code est le plus lié.

Tableau 6.7.1 : Code Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et cooccurrences

Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications	268 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Progrès	46 fois
Développement durable	44 fois
Gouvernement	44 fois
Employés	43 fois
Objectifs/Cibles	38 fois

7.2.1 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Progrès

Tableau 6.7.1-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et Progrès

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Progrès	1	9	2	5	12	4	4	5	4	46

Le code progrès est le deuxième code le plus important des rapports du groupe Shell. Ce code et plusieurs de ses associations les plus fréquentes ont été décrits à la section 6.2. Rappelons qu'il réfère à la mention d'une amélioration ou d'une innovation, d'un progrès dont Shell fait état dans un des rapports. Voyons maintenant les détails de l'association entre les deux codes.

L'initiative la plus importante de la première phase des rapports est celle du *Sustainable development Management Framework* (SDMF). Ce *Framework* marque profondément le discours de Shell. La corporation semble compter beaucoup sur ce cadre de référence pour faire progresser toutes les parties du groupe à partir de principes communs qui couvrent

toutes les dimensions du développement durable. Parmi d'autres mesures, un programme « d'énergie durable » s'inscrit dans ce cadre et oriente les investissements minimes de Shell dans les énergies vertes.

Le SDMF offre un cadre d'orientation à l'échelle du groupe Shell. À plus petite échelle, au niveau des communautés, Shell lance différents programmes locaux qui s'insèrent dans la trame générale des initiatives, notamment celui-ci qui doit permettre à la communauté d'exprimer ses préoccupations et de lancer des améliorations :

Case study : Improving conditions at Norco.

A community of 4,000 people lives between two parts of our chemical plant and joint-venture refinery at Norco in Louisiana, USA. Some local activists argue that the plant endangers health. Shell, with its joint-venture partner Motiva, began a fresh initiative with the local community in 2000, to better understand their concerns and make improvements. This includes widespread consultation and a social and environmental improvement programme (4:143).

On remarque qu'à ce niveau, les programmes se superposent et s'additionnent parfois, ce qu'on peut attribuer à l'importance de certains enjeux de relations publiques.

Les programmes et les initiatives propres à Shell présentent un portrait d'ensemble qui laisse imaginer tous les efforts réalisés par Shell dans le but de s'améliorer. Ce portrait s'avère particulièrement clair dans le cinquième rapport, où l'association est la plus fréquente.

Théoriquement, le suivi des améliorations peut ainsi être fait tant sur le plan qualitatif que quantitatif, car Shell propose des outils d'évaluation propres aux deux niveaux. Pourtant, les choses ne s'améliorent pas aussi vite que les initiatives semblent le prévoir :

Words are no good without action. Group policies, standards and guidelines provide a framework for a common approach to addressing risks and opportunities across Shell. We set tough targets to drive improvement knowing that we still have much to achieve. The framework is underpinned by management systems and rigorous assurance procedures that provide the necessary confirmation that the Principles are being taken seriously and the policies are working (5:90).

À partir du cinquième rapport, Shell prend véritablement le tournant des initiatives locales, de leur présentation et du suivi des progrès qu'ils amènent. Certains des procédés retenus visent eux-mêmes à évaluer certains programmes. On en arrive à une approche beaucoup plus locale et « communautaire »

En bref, la relation entre le code Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et le code Progrès est une association qu'on peut qualifier de naturelle. L'idée d'un geste volontaire, d'une initiative ou de la mise sur pied d'une quelconque mesure par Shell est intimement liée à l'idée d'un progrès pour Shell, pour deux raisons. D'une part, une telle action représente un progrès *per se*. D'autre part, c'est pour cheminer vers l'avant que Shell adopte de telles initiatives. C'est de toute évidence l'explication principale derrière ce lien. Il va de soi que pour la corporation, des progrès sont planifiés ou attendus. Ceux-ci, en principe, doivent accompagner les initiatives globales et locales. Il demeure que malgré tous ces programmes, Shell arrive à court de ses objectifs, change souvent de stratégie, semble se lancer dans des projets pour mieux les rejeter, se vante de la réussite de certains jusqu'à ce que de graves troubles éclatent précisément là où tout devait mieux se passer. Il faut donc poser la question, à savoir si tous ces programmes et initiatives visant à contrer l'imposition de lois et à rassurer les stakeholders n'est que de la poudre aux yeux, du « greenwash » comme l'a affirmé le groupe environnemental WWF⁹⁶? Impossible pour nous de réellement mesurer cette question, mais on peut quand même exprimer un doute face aux échecs que Shell reconnaît lui-même ou qu'on peut déduire. L'utilisation de l'idée de progrès sonne faux particulièrement souvent lorsque jumelée au code que nous étudions ici.

96 Voir l'article suivant dans l'hebdomadaire britannique The Independent on Sunday : <http://www.independent.co.uk/environment/green-living/shell-rebuked-for-greenwash-over-ad-for-polluting-oil-project-892863.html>. Consulté le 30 janvier 2009.

7.2.2 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications –
Développement durable

Tableau 6.7.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et Développement durable

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Développement durable	1	8	9	3	5	6	3	4	5	44

Le code Développement durable est le code le plus fréquent de notre corpus et il est au centre des rapports de Shell. Il se réfère à la mention par Shell du développement durable tel qu'il est entendu par la corporation. Celui-ci, cependant, n'est jamais défini clairement. L'association entre le DD et le code que nous explorons ici s'étale de manière constante à travers les rapports à partir du deuxième rapport.

Son lien avec le code Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications repose sur les progrès qui doivent être faits dans la pensée et les procédés de développement durable par Shell. Conséquemment, les initiatives volontaires (telle *Responsive Care*, dans la citation suivante) de Shell poursuivent un objectif lié à l'intégration du développement durable :

Involvement with industry groups on joint research into the health risks of some chemicals and commitment to the industry-wide Responsible Care® initiative are examples of working with others in society - all essential parts of sustainable development thinking. The SDMF will encourage Chemicals to do far more of this, and to do it better (2:221).

Cet extrait du deuxième rapport présente bien la relation entre les deux codes qui se joue à deux niveaux, soit au niveau global et au niveau local, comme c'est le cas de la relation avec le code Progrès :

As one of the world's largest groups of companies, we have opportunities to use the experience gained in one country or region to help others elsewhere. We can also help build effective partnerships with other local and international organisations because we have a wide range of skills, varied resources and a global perspective. By combining resources and expertise in this way we can all tackle social concerns more effectively. To meet these objectives we are introducing international programmes focused on the environmental, economic and

social spheres of sustainable development, complementing and strengthening the local activities of Shell companies (2:234).

À ce titre, le SDMF de Shell, que nous décrivons dans la section précédente, est un « standard management system process adapted to embody sustainable development », c'est-à-dire qu'il donne corps au développement durable dans la structure de décision de l'entreprise. Les initiatives volontaires de Shell apparaissent être partie intégrante de sa stratégie d'adoption du DD qui est elle-même encadrée par ce SDMF.

Tout cela est fait avec un but en tête. On peut utiliser une expression tirée du rapport pour établir l'objectif ultime de Shell en lien avec ses initiatives et le développement durable : « Alignement of business processes with sustainable development principles ». Aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'intégration demeure à la base du projet « d'assemblage » des processus de gestion et du développement durable par l'entremise d'initiatives et de mécanismes définis librement par les composantes du groupe Shell.

Par ailleurs, une chose est ressortie de notre codification du rapport à la lecture de ce passage :

ISSUE

Health of products and animal testing For our businesses to be sustainable, we have to meet stakeholder expectations and regulatory requirements for the health and environmental safety of our products. Shell's products include substances that are incorporated into many consumer applications. Ensuring that our products are safe to use requires a range of tests, some using animals. We share the hope that scientific and technological advances may eventually enable society to find alternatives to tests using animals to assure the safety of products. Until that time, some animal testing is necessary. Shell and other oil and petrochemical companies are involved in only a very small proportion of animal tests. Recognising that the use of animals for product safety testing is of concern to many, Shell has developed a Group Animal Testing Standard with which all Shell companies must comply, see www.shell.com/testing (5:213).

A-t-on affaire à un procédé habituel chez Shell? Quelle est la profondeur d'une telle mesure? Mis face à un problème insoluble dans l'immédiat, Shell s'engage dans le développement d'un standard volontaire (dans ce cas, un standard d'expérimentation sur les animaux). Fait intéressant, le problème rencontré avec l'expérimentation de ses produits sur les animaux, en face du développement durable, réfère à la rencontre des attentes des stakeholders et des régulations réglementaires quant à la sécurité environnementale et sanitaire. Il nous est

apparu que Shell apportait par cette initiative une réponse qu'on peut qualifier de « classique ».

Dans la dernière phase des rapports, Shell apparaît s'être doté de plusieurs programmes qui sont documentés et promus comme étant efficaces pour « inclure » le côté pratique du développement durable. De nouveaux programmes voient encore le jour à chaque rapport, toutefois, qui s'adressent à des problématiques souvent spécifiques à une région ou à un projet. Le Nigéria prend, encore et toujours, une grande place parmi les nombreuses préoccupations de Shell.

En somme, pour reprendre les mots de Shell, les initiatives volontaires présentées ici sont une démonstration du « practical commitment to action » ou engagement pratique à l'action de Shell envers le développement durable. Les initiatives sont à la fois des mesures visibles et flexibles que Shell met en évidence dans une optique d'intégration du développement durable et de ses principes dans la gestion de ses activités. Aux yeux de l'observateur, ils apparaissent être une excellente couverture, ou bouclier pour prévenir l'imposition d'une régulation (comme c'est le cas pour l'expérimentation sur les animaux). Shell donne ainsi toutes les apparences d'être fortement impliqué envers le développement durable, mais le fait à son rythme et en fonction de ses intérêts. Ces initiatives servent aussi plusieurs autres fonctions : montrer aux yeux des stakeholders son engagement envers les communautés, acquérir des compétences alternatives, intégrer la mouvance internationale de RSE régie par de grands codes de conduite, etc. Bref, l'association entre ces deux codes réfère aux pratiques de Shell en matière de développement durable, mais relève aussi sans équivoque du discours de Shell sur le développement durable et conséquemment, sur la RSE.

7.2.3 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Gouvernement

Ce lien a déjà été analysé à la section 6.4

7.2.4 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Employés

Ce lien a déjà été analysé à la section 6.3

7.2.5 Association Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Objectifs/Cibles

Tableau 6.7.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications et Objectifs/Cibles

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications – Objectifs/Cibles	1	4	4	5	6	3	2	6	7	38

Le code Objectifs/Cibles est rattaché à la mention de l'idée d'objectif, de cible, d'étape, de but, ou en anglais, de « target ». Ce sont donc les objectifs que se donne l'entreprise, à première vue comme indicateurs de l'avancée de ses projets ou comme visée pour ses idées.

C'est là un autre lien qui semble « naturel » dans le contexte des rapports de développement durable de Shell. En effet, il apparaît normal, dans une perspective de sciences de la gestion, que des initiatives volontaires et des programmes soient liés à des objectifs et à ces cibles. Au niveau de la fréquence des associations, aucun rapport ne se distingue fortement des autres, les cooccurrences prenant pied de manière constante à travers les rapports. Voyons maintenant comment se caractérise cette association.

Deux types d'objectifs se côtoient dans les rapports. D'un côté, il y a des cibles chiffrées, relatives à des objectifs « scientifiques »; émissions de polluants, nombres d'accidents, etc. De l'autre côté, il y a des cibles plus larges, des méta-objectifs pourrait-on dire; ceux-ci réfèrent à de grandes orientations, à la mise sur pied de programmes-cadres ou de certifications environnementales, par exemple. Plus marginaux, certains objectifs sont financiers ou liés au financement des programmes mentionnés.

Il appert que les programmes et initiatives mis sur pied par Shell sont les moteurs de la poursuite de ces objectifs. Tout simplement, les mesures lancées par Shell visent à amener le groupe à progresser vers ces cibles et objectifs. Ce passage exprime lui-même la pensée générale de l'association traitée ici :

Words are no good without action. Group policies, standards and guidelines provide a framework for a common approach to addressing risks and opportunities across Shell. We set tough targets to drive improvement knowing that we still have much to achieve. The framework is underpinned by management systems and rigorous assurance procedures that provide the necessary confirmation that the Principles are being taken seriously and the policies are working (5:90).

Ce passage décrit le type d'association que l'on retrouve à des échelles locales :

Many of our operating units have specific, local programmes for waste reduction, but we do not set Group-wide targets because of widely differing and changing national definitions (5:260).

Par ailleurs, les objectifs, comme les moyens pour l'atteindre, sont de nature volontaire. Ce passage illustre le type de démarche volontaire que poursuit le groupe :

In 2002, we met our target to reduce GHG emissions from operations to 10% below our 1990 baseline. In 2003, we continued to take voluntary action. Our emissions rose as business activities increased, but we remained on track to meet our 2010 target of 5% lower emissions than in 1990, mainly through ending continuous flaring and improving energy efficiency. We did more to provide lower-carbon transport fuels (see page 12). This is an important part of our programme because 85% of the GHGs from the oil we extract are emitted when it is used in customers' vehicles (7:94).

La dernière phase des rapports se caractérise par une approche beaucoup plus intégrée et technique. La maturité des indicateurs de performance bâtis par Shell au fil des années s'exprime en parallèle des programmes locaux et globaux. Combinés, ces deux volets permettent à Shell d'axer son rapportage sur des objectifs chiffrés et lui permet de dresser plusieurs bilans, en général positifs, sauf dans le cas du Nigéria.

Code principal 8 : Communauté (Famille Acteurs société)**Tableau 6.8 : Codes de la famille Acteurs société**

Famille Acteurs société	
Code	Nb de citations
Communauté	268 citations
Parties prenantes	189 citations
Clients/Consommateurs	157 citations
Société	143 citations
ONG	138 citations
4 codes divers	47 citations au total

8.1 Présentation

La famille Acteurs société réunit les codes qui réfèrent à des acteurs sociaux auxquels Shell fait allusion dans ses rapports de développement durable. Ces acteurs sont donc des membres de ce qu'on appelle « la société », mais pas nécessairement au sens général du terme. La société a été définie de plusieurs manières dans la tradition sociologique, de relations entre des individus et des groupes d'individus à des systèmes sociaux s'appuyant sur des normes définies par une culture plus ou moins commune. Nous verrons que pour Shell, cependant, la société représente quelque chose de concret, quelque chose *d'extérieur* à l'entreprise. C'est donc par opposition au groupe lui-même et aux autres institutions (gouvernement, regroupements commerciaux...) que se définit la société. Mais la société est avant tout, nous le verrons aussi, un regroupement d'acteurs dont il faut tenir les intérêts et les besoins en compte. Les codes de cette famille sont le portrait de ces groupes.

Incidentement, cette compréhension de la société est proche de celle habituellement retenue pour définir les parties prenantes depuis Freeman (1984) (voir chapitre I). Soulignons par ailleurs que le concept de partie prenante se retrouve dans cette famille de codes pour la raison que Shell y fait appel à maintes reprises; il apparaît juste, à la lecture des rapports, de penser que pour Shell, la société se compose essentiellement de ces parties prenantes et que

celles-ci, regroupées, *sont* la société, à tout le moins dans l'univers conceptuel d'une corporation telle que Shell. Toutefois, nous n'avons fait usage du code Parties prenantes que lorsqu'il était spécifiquement fait mention de ce code générique. C'est donc le code Communauté qui a obtenu le plus d'occurrences dans cette famille, car, bien qu'il couvre un spectre moins large, il survient beaucoup plus souvent. Cela s'explique par le fait que, bien que la communauté soit en général une partie prenante des activités (et des décisions) de l'entreprise, nous l'avons codé séparément, car nous retrouvions d'autres acteurs sociaux spécifiquement nommés par Shell qui auraient pu être classifiés comme parties prenantes. Il est important de spécifier que le code communauté a été utilisé pour désigner les mentions du mot « community » dans les rapports, ainsi que les références aux peuples autochtones, aux voisins et aux petites municipalités ou villages.

Concernant ce code et ses nombreuses apparitions : en soi, cette caractéristique est parlante, car elle indique l'intérêt de Shell à traiter de cette partie prenante fortement impliquée dans les divers projets de Shell. Faut-il rappeler que dès 1997, Shell a pu constater les répercussions d'un mauvais traitement de l'information en provenance des communautés? En effet, le phénomène de diffusion mondialement véhiculée par Internet des enjeux s'est propagé à partir des communautés impliquées dans des activités avec Shell, ce qui allait visiblement à l'encontre de la volonté de Shell. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, Shell a découvert plus rapidement que ses homologues le pouvoir des médias à l'ère des télécommunications (Livesey, 2002, Grolin, 1999, Zyglidopoulos 2002). L'enjeu de son implication dans le développement des communautés prend une signification particulière dans ce contexte.

Nous analyserons en détail les associations propres à ce phénomène dans la suite de cette section. Voici un tableau qui présente les cooccurrences du code Communauté :

Tableau 6.8.1 : Code Communauté et cooccurrences

Communauté	268 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Développement social	56 fois
Gouvernement	54 fois
Défis/Enjeux/Préoccupations	52 fois
Progrès	49 fois
Contribution sociale	46 fois

8.2.1 Association Communauté – Développement social

Tableau 6.8.1-1: Statistiques de cooccurrences des codes Communauté et Développement social

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Communauté – Développement social	5	4	10	5	10	8	4	4	6	56

Le code Développement social n'est pas un code particulièrement fréquent dans les rapports de Shell avec 164 apparitions. Il est donc significatif qu'il soit aussi fortement associé au code Communauté (34 % du total des occurrences du code Développement social est associé au code Communauté). Notons que nous avons fait usage de ce code pour marquer l'idée du développement ou simplement de l'amélioration des conditions de vie, de l'éducation, de la santé.

L'idée de ce qu'est le développement social dans une communauté pour Shell est exprimée dès le premier rapport. Celle-ci s'appuie sur une perception pragmatique mais également morale de l'entreprise, qui fait rationnellement état de son rôle tout en se prêtant les vertus d'un partenaire vers le bien commun :

We realise that communities want us to do more than simply pay taxes and leave the building of the necessary infrastructure to government, for instance roads, schools and hospitals. A Shell company is not, and should

never be, a stand-in for government, nor is it a charity. But when invited, Shell companies aim for mutual benefit through partnership with communities, developing the ability of people to work together for the common good. Some people use the term 'building social capital' (1:208).

Au niveau de la fréquence de l'apparition conjointe des deux codes, elle reste relativement constante au fil des rapports, avec deux pointes aux troisième et cinquième rapports, mais nous n'avons pu déceler de tendance marquée en cours d'analyse. Cela dit, le développement social prend plusieurs autres formes dans les rapports de Shell.

Notre outil de codification nous permet de bien saisir l'envergure de la vision de Shell en matière d'un certain type de développement qu'on peut qualifier « d'extra-économique » sans qu'il soit nécessairement durable. Ainsi, la vue d'ensemble que nous permet notre approche de codification nous permet d'avancer qu'une bonne part des interventions de Shell dans les communautés est perçue comme étant du développement social, qui découle souvent d'investissements et de programmes de partenariats qui profitent à la communauté sur plusieurs plans. Mais toutes les activités de Shell n'évoluent pas sur le même plan.

Notamment, au Nigéria plus que dans d'autres interventions communautaires qu'il effectue, Shell tente d'apporter des bribes de développement à travers des investissements majeurs, et ce, à travers presque tous les rapports (si on les compare avec d'autres) :

SPDC has continued to engage in dialogue with local communities and with local and international non-governmental organisations (NGOs) on its US\$ 50 million community development programme. As a result, more partnerships were formed with community-based organisations and more projects were undertaken with the help of NGOs (see SPDC's 1999 'People and the Environment' report and website shown below (3:219).

Nous verrons que, comme dans d'autres situations, le Nigéria occupe une place spéciale pour Shell. Dans d'autres projets, ces investissements prennent d'autres formes; les budgets alloués par les entreprises membres du groupe proposent différentes modalités pour réaliser du « développement communautaire », expression qui semble devenir à la mode à la fin de la première phase. Les associations entre les deux codes nous apprennent que le développement social ou communautaire est partie intégrante de la relation de Shell avec la société. On peut même aller jusqu'à dire, en s'aidant d'une citation tirée du cinquième rapport, que cette

relation de développement avec l'une de ses parties prenantes cruciales est une source importante de légitimité pour Shell :

Benefiting communities

Wherever we work we are part of a local community. We will constantly look for appropriate ways to contribute to the general wellbeing of the community and the broader societies who grant our licence to operate 5:142).

L'idée générale de Shell d'apporter des bénéfices aux communautés prend un virage important à la fin de la deuxième phase des rapports⁹⁷. Comme pour d'autres facettes des rapports, l'élaboration et l'arrivée à maturité des programmes de Shell, notamment ceux établis dans les communautés, prend plus d'importance dans le dernier tiers des phases. Ceux-ci s'appuient sur des initiatives internationales, des codes et des normes qui ont fait leur chemin à partir de leur implantation dans les premières années du « programme » mis sur pied par Shell. Fait intéressant, les programmes de développement communautaire prennent une telle importance que dans le 6e rapport ils font l'objet d'un suivi spécial par la firme d'évaluation des programmes de Shell, KPMG en l'occurrence.

Les citations étant le lieu d'une cooccurrence de nos deux codes font également ressortir que le Nigéria occupe plus que sa part des associations entre communauté et développement social, notamment parce que l'accent est mis fortement sur le développement des communautés du Nigéria, mais que les progrès sont très lents à venir. Par ailleurs, tous les projets de Shell semblent faire l'objet de plans particuliers qui mettent l'emphase sur le développement dans la communauté. Ce lien est de plus en plus affirmé à mesure que les rapports avancent, pour les raisons que nous avons vues. Le rapport no 9 est particulièrement éloquent à ce sujet, puisqu'il présente des projets spécifiques de Shell et que chacun d'entre eux fait l'objet d'un programme de développement social et communautaire à différentes échelles, dont voici un exemple :

But the focus of Sakhalin Energy's engagement had been too narrow. In 2005, a wider group of indigenous people protested against oil and gas development. In response, the joint venture began working with the new Sakhalin Indigenous Minorities Council, formed in the wake of the protests. The Council is democratically elected and acts as the representative body for these communities. Sakhalin Energy and the Council have worked together to produce the first five-year development plan for the Island's indigenous people. The plan's aim is to improve indigenous people's daily lives by providing social, cultural and health benefits, supporting

⁹⁷ Nous verrons la teneur de ce virage également lorsque nous étudierons l'association entre le code Communauté et le code Contribution sociale, qui est somme toute proche de l'idée de développement social.

traditional livelihoods and helping indigenous people create environmentally and financially sustainable businesses. The plan will be launched in May 2006 and made available on Sakhalin Energy's website (9:146).

Tout bien considéré, le lien entre les codes Communauté et Développement social semble accaparé par des projets qui posent des problèmes pour Shell dès 1997. Par ailleurs, l'intégration et la technicisation des enjeux de développement social et communautaire finissent par créer un encadrement pour l'intervention de Shell qui « institutionnalise » en quelque sorte cette association dans les rapports les plus tardifs. Il n'y a pas à douter que la valeur de cette association pour le soutien à la légitimité de l'entreprise est un point important de ce lien, ce qui est souligné dans le graphique qu'on retrouve en fin de section. En effet, Shell semble miser gros sur ses programmes et ses plans de développement pour rehausser son image tant au niveau local qu'international. La mise en lien de cette association avec d'autres associations présentes dans les rapports pourrait jeter une meilleure lumière sur cette question.

8.2.2 Association Communauté – Gouvernement

Cette association a déjà fait l'objet d'une analyse à la section Acteurs Institutions (section 6.4)

8.2.3 Association Communauté – Défis/Enjeux/Préoccupation

Cette association a déjà fait l'objet d'une analyse à la section portant sur la famille Gestion Entreprise (section 6.6)

8.2.4 Association Communauté – Progrès

Cette association a déjà fait l'objet d'une analyse à la section Succès/Réalisations (section 6.2)

8.2.5 Association Communauté – Contribution sociale

Tableau 6.8.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Communauté et Développement social

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Communauté – Contribution sociale	6	0	6	6	5	7	2	2	12	46

Le code Contribution sociale a été utilisé lorsqu'un rapport mentionne explicitement des bénéfices attendus ou estimés pour la société dans les activités de Shell. Le code fut aussi utilisé lorsque le rapport mentionnait une contribution sociale ou son équivalent. Ce code relativement peu fréquent est fortement associé au code communauté (29 % du total de ses occurrences (46/161) est associé au code Communauté pour l'ensemble des rapports). De plus, l'association connaît des hauts et des bas au fil des rapports. Elle culmine surtout avec 12 occurrences au dernier rapport, qu'on sait axé sur l'aspect communautaire des activités de la pétrolière, mais s'avère importante dans d'autres rapports, comme nous le verrons.

Faisant état des changements apportés à ses codes de fonctionnement, cette idée de contribution sociale est inscrite au sein des principes d'affaires de Shell et c'est en partie pourquoi elle se retrouve si souvent associée aux passages traitant de la communauté. En effet, l'idée de la contribution sociale de Shell revient avec constance dans certains des passages de Shell consacrés aux communautés, comme on le voit dans ce passage démonstratif :

Principle 7 The Community

The most important contribution that companies can make to the social and material progress of the countries in which they operate is in performing their basic activities as effectively as possible. In addition Shell companies take constructive interest in societal matters which may not be directly related to the business. Opportunities for involvement - for example through community, educational or donations programmes - will vary depending upon the size of the company concerned, the nature of the local society, and the scope for useful private initiatives (1:200).

Cette contribution sociale prend plusieurs formes. Typiquement, sur le terrain, ce sont les contractants et les fournisseurs qui bénéficient des contrats, mais aussi des formations

fournies par Shell. Ceux-ci, à leur tour, en font bénéficier la communauté. Les transferts de technologie s'opèrent de manière similaire. Au niveau local, la construction d'infrastructures et le paiement de taxes viennent compléter ce rôle :

We realise that communities want us to do more than simply pay taxes and leave the building of the necessary infrastructure to government, for instance roads, schools and hospitals. A Shell company is not, and should never be, a stand-in for government, nor is it a charity. But when invited, Shell companies aim for mutual benefit through partnership with communities, developing the ability of people to work together for the common good. Some people use the term 'building social capital' (1:208).

À cela viennent s'ajouter les programmes de développement communautaire financés par Shell, dont nous avons parlé dans la section réservée à l'association entre les codes Communauté et Développement social. Parfois, ces programmes prennent la forme d'initiatives environnementales spécifiques aux communautés. Étonnamment, le deuxième rapport n'offre aucune association de ces deux codes, contrairement aux deux autres rapports de cette première phase.

Cette contribution chiffrée est également adaptée à la région visée :

The total amount of voluntary social investment contributions to community in 1999 was some US\$ 93 million (US\$ 92 million in 1998). In all regions a large proportion of social investment contributions is in the area of education and skills development. In Europe and North America the majority of contributions is in this area, whereas in Africa the majority of contributions were in the area of 'community development and medical and welfare (3:237).

Au fil des rapports, à mesure que Shell met l'emphase sur son travail avec les communautés, le lien avec la contribution sociale est renforcé. C'est donc un aspect qui prend de plus en plus d'importance au fil de l'avancement des techniques et des stratégies de rapportage de Shell.

À ce titre, Shell a adopté un format de reporting qui laisse une place constante à ce rôle qu'elle se donne d'offrir sa contribution aux communautés et à la société en général, doit-on ajouter. Cette contribution devient, pendant la deuxième phase, un objectif (et une responsabilité, ajoute-t-on dans un autre paragraphe) intégré aux projets de Shell :

Participating in a joint venture to build and operate a world-class petrochemicals plant at Nanhai using modern efficient technologies and ensuring widespread benefits for industry and the community (see photograph of geotechnical work for the Nanhai site above and page 44) (5:63).

La formule préférée par Shell avant la dernière phase des rapports est que le groupe est « en constante recherche de façons d'apporter une contribution aux communautés », ce qui réaffirme la focalisation de Shell sur cet aspect de son rôle dans la société.

Les derniers des rapports voient Shell donner de l'ampleur et de l'importance à l'enjeu de la contribution sociale auprès des communautés. Des passages spécifiquement dédiés aux statistiques de contribution sociale (montants, taxes, retombées) sont publiés, ainsi que des perspectives d'engagements importants envers les communautés locales et les communautés au sens large.

L'arrivée à maturité des indicateurs de performance sociale, que Shell s'est appliqué à développer depuis le début, lui permet de proposer un suivi de ses impacts – positifs et négatifs – sur la société :

Social - our impacts on society

Social performance

Our social performance is about how well we provide benefits for the communities and societies where we operate and reduce disruptive social impacts. In 2004, our businesses continued implementing processes to manage social performance. These include social performance reviews to identify key stakeholders and assess responses to our main social impacts, and social performance plans to determine the steps needed to improve (8:226).

L'accent, à partir de ce point, est donc mis sur le concret plutôt que sur les principes, en concordance avec la tendance générale observée dans les rapports pour ce type d'enjeu. L'idée qui veut que les projets soient planifiés avec certains objectifs établis et une évaluation des retombées sociales pour les communautés n'est pas étrangère à ce phénomène. Il est à noter que cette structure de fonctionnement s'accorde avec les politiques de rapportage fixés par certains des grands standards internationaux tel le GRI. Ce cadre strict s'impose clairement dans le dernier rapport, alors que la présentation de chaque projet de Shell offre un passage sur cette contribution sociale prévue et promue par Shell. Par ailleurs, les principes révisés en 2005 offrent un nouvel objectif quant à la contribution sociale de Shell, mais les retombées de ce changement s'exprimeront à l'extérieur de notre corpus d'analyse :

We aim to be good neighbours by continuously improving the ways in which we contribute directly or indirectly to the general well-being of the communities in which we work. Shell General Business Principles, revised 2005 (9:124)

Le code Communauté, nous l'avons vu, est un code qui permet de mieux comprendre la vision de la société que Shell exprime et construit dans ses rapports. Sa relation avec les codes que nous avons étudiés permet de faire ressortir l'importance de l'acteur Société pour Shell. Cet acteur, qui exprime sa « personnalité » dans le code Communauté plus particulièrement mais aussi dans un code tel Partie prenante ou Société, est porteur d'une charge forte pour Shell. Il est un vecteur important de légitimité, il nécessite une attention soutenue et peut faire dérailler des projets et des investissements de grande envergure. Il est donc l'objet d'un suivi rigoureux, rigueur renforcée par l'encadrement des codes de conduite en matière de rapportage qui s'expriment davantage à mesure de l'avancement des rapports. En fin de compte, l'idée conjointe d'un développement social et d'une contribution sociale s'affirmant dans des communautés diffère de la relation de la communauté avec le gouvernement et ne représente pas un aboutissement potentiel comme le Progrès. La communauté est en soi, pour une entreprise telle que Shell, une sorte de défi, un projet auquel il faut rattacher les ressources nécessaires afin que la poudrière n'explose pas.

Code principal 9 : Gestion entreprise (Famille Gestion Entreprise)**Tableau 6.9 : Codes de la famille Gestion entreprise**

Famille Gestion entreprise	
Code	Nb de citations
Défis/Enjeux/Préoccupations	275 citations
Gestion Entreprise	265 citations
Objectifs/Cibles	229 citations
Description de la compagnie	216 citations
Recherche/Science/Développement	198 citations
Investissement	184 citations
Coûts	134 citations
Performance financière	123 citations
Efficiences	116 citations
Approche	104 citations

9.1 Présentation

Le code Gestion entreprise est le deuxième membre de la famille Gestion entreprise présent dans le « top 9 » des codes associés aux rapports de Shell. Cette famille porte le sous-titre « processus de décision », en ce sens que l'idée de la gestion de l'entreprise est présentée, dans les rapports de Shell, comme un processus de décision. Ceux-ci se regroupent et entrent en relation avec différents volets des rapports en lien avec, par exemple, le développement durable.

Spécifiquement, ce code se rapporte aux stratégies, décisions, et orientations prises par l'entreprise ou par ses dirigeants, ainsi que les passages évoquant la façon de gérer un groupe ou une entreprise affiliée à Shell. C'est donc un code très « managérial », en ce sens qu'il pointe vers les passages qui nous amènent à l'intérieur des processus de l'entreprise. Ceux-ci sont importants parce que toute la relation de l'entreprise avec la société et l'environnement est en quelque sorte médiée par ceux-ci.

Voyons ce que l'analyse des associations les plus fréquentes de ce code avec d'autres apporte à notre étude du contenu des rapports de Shell et ce que cela signifie dans une optique de RSE et de légitimité.

Tableau 6.9.1 : Code Gestion entreprise et cooccurrences

Gestion entreprise	265 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Développement durable	91 fois
Outils Gestion RSE	45 fois
Progrès	44 fois
Engagement	41 fois
Standards	38 fois

9.2.1 Association Gestion entreprise – Développement durable

Cette association a déjà été analysée à la section Famille Développement. Il est à noter que c'est l'association la plus fréquente parmi tous les codes utilisés dans notre étude. Elle est marquée par l'intégration croissante des principes et des pratiques de développement durable aux processus de décision prisés par Shell. Il dénote l'importance de ce code en regard de l'ensemble des rapports.

9.2.2 Association Gestion entreprise – Outils Gestion RSE

Tableau 6.9.1-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Gestion entreprise et Outils Gestion RSE

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gestion entreprise – Outils Gestion RSE	0	13	12	4	4	4	2	3	3	45

Beaucoup moins fréquente que l'association avec le code développement durable, l'association entre les codes Gestion entreprise et Outils Gestion RSE nous permet d'entrer dans la relation entre Shell et la RSE. Le code Outils Gestion RSE s'applique à des aides, soit des programmes, des processus (ex. : un politique et une structure de *whistle-blowing*), des comités, des documents visant à favoriser un meilleur comportement, un comportement plus responsable, de l'entreprise. Il n'est toutefois pas exclusivement lié à la responsabilité sociale de l'entreprise, car c'est un thème somme toute rarement abordé par Shell. On peut cependant avancer qu'il s'inscrit dans une logique corporative de la responsabilité dans ses aspects pratiques. Shell défend à ce niveau son « *Social Responsibility Management System* », un terme s'appliquant aux « *frameworks of values and process by which the needs of social accountability are met* », mais fait mention dès le premier rapport des difficultés d'application d'un tel système à l'ensemble des composantes fort diverses du groupe. Le code que nous avons créé et utilisé s'est ancré dans cette explication.

L'association n'apparaît pas dans le premier rapport de Shell, bien que le code Outils Gestion RSE soit utilisé 36 fois dans celui-ci et le code Gestion entreprise, 7 fois. Il appert que le premier rapport, différent des autres à plusieurs égards, ne traite pas dans la même mesure de la gestion de l'entreprise, ce qui peut expliquer cette absence.

Une grande partie du travail envisagé par Shell semble s'effectuer dans les deux derniers rapports de la première phase, soit les rapports 1 et 2, car ceux-ci concentrent 56 % des associations (25/45). C'est dans ces rapports que la fondation de l'édifice est coulée. Cela dit, dans cette première phase des rapports, les efforts de Shell s'avèrent être orientés vers la jonction des processus de décisions normaux, soit les divers comités de directeurs ou leur équivalent, ou les directions des divers segments de la compagnie, avec des outils de Gestion de la RSE nouvellement créés dans la foulée de l'engagement de Shell envers le développement durable :

Shell Chemicals

Shell Chemicals has already begun to integrate sustainable development into its organisation. Last year it published a set of five-year goals and has embarked on an eight-point programme of actions for 1 999 (see opposite). One of the first steps has been to merge the Group's Sustainable Development Management

Framework (SDMF, see pages 36-37) with the Shell Chemicals Business Framework (a management process), to ensure that social and environmental issues are addressed as part of normal business activities (2:215).

Le premier bilan des changements en cours survient dans l'introduction au début du troisième rapport et fait ressortir l'importance de ces outils de gestion de la RSE dans le contexte de poursuite du développement durable (et de légitimité) :

We have done the relatively easy parts of the job, by developing some key management tools to change the way we make decisions. You would expect no less from a Group with a commitment to thoroughness and professionalism - but the real challenge is in making this come alive in the hearts and minds of all Shell people (3:10).

Shell avoue avoir à mettre en œuvre des efforts supplémentaires pour intégrer le développement durable à davantage que ses seuls processus de prise de décision; s'éloignant des aspects purement techniques de la gestion, l'enjeu se joue au niveau des « cœurs et des esprits » des gens de Shell. L'une des mesures adoptées pour arriver à toucher les cœurs et les esprits et à rejoindre la gestion de l'entreprise et la responsabilité est exprimée dans ce passage, le but général étant de fusionner les outils de gestion de la RSE dans les processus normaux des entreprises membres du groupe :

Early in the year all staff received a letter explaining the significance of the Group SDMF (see pages 6 and 31) and the importance of sustainable development to the business. The approach is one of incorporating the SDMF within existing business processes (3:419)

Le SDMF se situe donc au cœur de l'association des deux codes, mais il ne la monopolise pas complètement. D'autres outils de gestion de la RSE font leur apparition dans les rapports subséquents, mais aucun ne revêt l'ampleur du SDMF, qui lui-même semble s'être fondu dans le fonctionnement du groupe dès le 4e rapport :

We have created a sustainable development management framework (SDMF) 42 for bringing the principles into decision-making. The principles are now the foundation of Group strategy (page 28). Environmental standards have been set for all Shell companies and major project proposals must include social and environmental factors including the cost of carbon in the economics (page 13). With our stakeholders we are developing a set of key performance indicators (KPIs) to broaden the scope of how we achieve and measure success (below) (4:200).

Malgré ce succès, Shell ne perd pas de vue la recherche de sa légitimité, qui apparaît être compatible avec des objectifs plus traditionnels, soit le maintien d'un statut compétitif et d'une « robuste rentabilité » :

This means integrating economic, environmental and social considerations into decision-making and balancing short-term priorities with longer-term needs. It also means engaging idely with those who are affected by our activities at the community and other levels. Our sustainable development management framework is designed to help us achieve the necessary integration 42 and help us manage our business in ways that match society's needs and expectations. Doing so will enable us to maintain our competitive advantage and deliver robust profitability (4:221).

À travers les autres phases des rapports, le mot-clé de l'association entre les deux codes s'avère être la cohérence, qui doit être maintenue afin que l'intégration se poursuive à travers le groupe et que l'objectif de devenir un groupe réalisant le développement durable devienne réalité. Si rien n'apparaît gagné au huitième rapport, concrètement, l'évolution continue de Shell s'affirme dans les exemples de projet présentés au neuvième rapport, dont voici l'un d'eux :

Our standards and commitments are reflected in our business processes. For example, they are included in the criteria used to assess investment proposals and in the planning and design of major new projects. We require an Impact Assessment (IA) to be done before we begin significant work on a project or at an existing facility. The actions identified must be part of the project's design and operation. All our major refining and chemicals facilities, and upstream operations with potential for high social impact, must also have social performance plans. These systematically define how they manage social impacts and generate benefits for the local community (page 20) (9:46).

Dans les rapports, les outils de gestion de la RSE apparaissent à ce point plus diversifiés que jamais, plus adaptés à chaque aspect du travail de Shell.

En conclusion, sans qu'on ne puisse jamais s'assurer que « les cœurs et les esprits » des gens de Shell aient été touchés, on constate les nombreux efforts déployés par Shell afin de mener une fusion d'outils de gestion du développement durable dans des processus normaux de gestion de l'entreprise. C'est une relation particulièrement claire qui vient compléter la relation qu'entretient le code Gestion entreprise avec le code Développement durable. En effet, les outils de gestion de la RSE s'avèrent être des composantes importantes de l'intégration de certains principes du développement durable au sein de la gestion quotidienne et normale de l'entreprise. Le développement des outils que nous venons d'étudier semble être le principal médium de transfert de ces principes. Comme c'est le cas pour d'autres facettes de ses rapports, Shell donne une saveur hautement technique et gestionnaire à ses efforts vers la RSE et le développement durable.

9.2.3 Association Gestion entreprise – Progrès

Tableau 6.9.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Gestion entreprise et Outils Gestion RSE

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gestion entreprise Progrès	0	11	6	5	8	5	5	4	0	44

Nous avons noté plus haut, à plusieurs reprises, l'importance du code Progrès et sa signification dans le discours de Shell. Rappelons que le code Progrès a été créé pour marquer les références à une ou des améliorations et innovations. Il est donc entendu au sens d'avancée dans une démarche, un projet. C'est, en somme, la mention d'un progrès par Shell dans ses rapports.

Comment se caractérise la relation entre le code Gestion entreprise et le code Progrès? Nos résultats nous apprennent que ce n'est qu'à partir du deuxième rapport que cette association s'affirme, puis elle apparaît décroître en importance, jusqu'à complètement disparaître au neuvième rapport, conséquence possible de la réorientation des perspectives dans ce rapport.

Certaines des associations entre les codes réfèrent à un lien fort simple : Shell engage des ressources et des processus dans le but de mesurer ses progrès. Il va de soi que cette partie de l'association occupe les toutes premières citations. Un exemple se retrouve dans le deuxième rapport :

The guide is also part of a broader management process designed to identify responsibilities in this area and help Shell companies manage, measure and report on their progress (see page 29). Included in this process are the Business Principles assurance letters (see page 5). The booklets are being distributed through Country Chairmen. They have been asked to hand out copies to staff who deal with human rights issues (2:161).

Par ailleurs, Shell rapporte sur ses progrès en matière de gestion au jour le jour (everyday business), gestion qui a elle-même un impact sur d'autres domaines, notamment le développement durable. On tente alors d'intégrer certains procédés (dont nous avons parlé ci-haut) afin de gagner du terrain sur divers plans liés au développement durable. Ce progrès

doit toutefois être mesuré et Shell s'applique alors à développer des procédés qui s'intègrent avec des pratiques de suivi des indicateurs environnementaux et de développement durable. Le développement durable joue un rôle pivot à ce titre, tout comme c'est le cas pour les indicateurs de performance que Shell cherche à développer :

Thinking about what we do under the unifying principles of sustainable development creates a consistent platform for progress in the future. What will be different in future will be greater stakeholder engagement together with business decision-making that more fully reflects sustainable development principles (2 :230).

En général, dans la première et la deuxième phases des rapports, Shell se félicite de ses progrès sur plusieurs plans, comme nous le savons. La gestion de l'entreprise occupe deux positions dans cette relation : c'est un vecteur promu de progrès et c'est aussi le récipiendaire du progrès, dans un système de rétroaction qui accueille en son centre le développement durable et l'influence de ses principes. Il s'agit donc d'intégrer le développement durable dans la gestion de l'entreprise, ce qui est en soi un progrès, afin de permettre d'autres progrès. Produire le rapport lui-même a un effet semblable. La phrase « *steady progress in integrating sustainable development thinking* » marque cette partie du discours de Shell.

Comme c'est le cas à plusieurs égards, à un certain point Shell voit se former une base à partir de laquelle d'autres progrès peuvent être réalisés. Dans l'exemple suivant, on constate une fois de plus le rôle central du développement durable, qui agit à titre de catalyseur

Embedding and integrating sustainable development

We continue to make progress in translating our commitment to contribute to sustainable development into action. Our biggest challenges now are consistent delivery across all of our operations and weaving together the economic, environmental and social strands of sustainable development, rather than addressing each in isolation (6:36).

Comme c'est le cas avec la plupart des relations entre codes étudiées, les rapports focalisent sur les projets régionaux dans leur dernière phase :

Looking ahead

Our biggest challenge remains implementing these sustainable development requirements consistently in all our activities worldwide. We continue to make progress, but recognise that we still need to work hard to improve performance at projects and operations where we have not yet got it right (7:46).

Les progrès dans l'intégration du développement durable dans la gestion de tous les jours, quoique souvent mis de l'avant, semblent ne pas faire tache d'huile, puisqu'ils sont répétés à chaque rapport :

In 2005, in addition to tightening compliance processes, we will be looking for ways to better communicate social and environmental requirements and to change attitudes that tolerate rule-breaking. In addition, we aim to improve the way sustainable development is considered in the planning, design and review of major new projects, acquisitions and divestments (8:66).

Comme mentionné, cette association disparaît après le huitième rapport, ce qui ne veut pas dire que Gestion de l'entreprise et progrès soient soudainement dissociés. Il semble que la focalisation sur la progression des processus de gestion de l'entreprise prend une autre tangente à ce point, mais notre corpus ne nous permet pas de compléter l'analyse à ce sujet.

9.2.4 Association Gestion entreprise – Engagement

Tableau 6.9.1-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Gestion entreprise et Engagement

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Gestion entreprise – Engagement	0	6	4	4	8	5	6	4	4	41

Le code Engagement, nous le savons, est le deuxième code le plus fréquemment associé au code Développement durable, notre code le plus important. Nous avons vu que c'est un code qui doit être entendu au sens d'une implication, d'un dévouement envers une idée, un projet ou d'engagement auprès d'acteurs sociaux.

En s'attardant au cas difficile du Nigéria, Shell définit lui-même ce qu'il entend par « engagement » dans le deuxième rapport, par ailleurs le premier où la cooccurrence fait son apparition :

Nigeria
Engagement and open communication
(Principle 9 Communication)
We define engagement as the process of talking and listening in order to develop a deeper shared

understanding. Engagement, as an integral part of business decisions, remains an area to improve upon across the Group (2:174).

« L'engagement » est à la fois une philosophie et une pratique. Shell vise donc à intégrer « l'engagement » à ses pratiques de gestion normales. Le stakeholder, ou partie prenante, devient une cible incontournable de cet engagement de Shell à communiquer. « Greater stakeholder engagement » est une formule qui revient dans divers rapports de la première phase.

L'idée d'engagement, ou d'implication (« commitment »), revêt aussi un simple sens rhétorique. L'engagement devient une formule franche et puissante qui symbolise la façon favorite que Shell a de se pencher sur un enjeu. C'est en quelque sorte l'abracadabra de l'attitude proactive de Shell :

We have done the relatively easy parts of the job, by developing some key management tools to change the way we make decisions. You would expect no less from a Group with a commitment to thoroughness and professionalism - but the real challenge is in making this come alive in the hearts and minds of all Shell people (3:10).

Dans la deuxième phase des rapports, Shell s'éloigne quelque peu de l'idée de s'engager auprès des parties prenantes et l'idée d'engagement prend davantage le sens de la formule très corporative qui veut que l'implication soit à son maximum dans les divers projets menés. La gestion de l'entreprise est ainsi instrumentale à ce type d'approche : les stratégies de fonctionnement et de gestion de l'entreprise sont taillées sur mesure pour favoriser une attitude positive à l'égard des activités et du rôle général de Shell.

Our approach is to integrate economic, environmental and social considerations into decision-making, balance short-term priorities with longer-term needs and engage with stakeholders. Our challenge is to embed these considerations into our daily operations. We have defined the following seven principles of sustainable development for use in action planning, which when taken together, will enable us to progress. We present our performance data under these headings (5:136).

Tout se joue donc à ce niveau : l'attitude. À titre de compagnie engagée et impliquée, tant auprès de ses projets et de ses idées que de ses parties prenantes, on ne peut reprocher à Shell d'agir mollement ou d'être insuffisamment motivé. L'engagement de Shell à contribuer au développement durable ressort dans un passage comme celui-ci, alors que le rapport insiste

encore sur le souhait de voir tous ces processus être intégrés aux opérations normales du groupe :

Embedding and integrating sustainable development

We continue to make progress in translating our commitment to contribute to sustainable development into action. Our biggest challenges now are consistent delivery across all of our operations and weaving together the economic, environmental and social strands of sustainable development, rather than addressing each in isolation (6:36).

L'idée d'engagement se joue donc sur deux plans : on y trouve l'idée « d'aller au-devant des parties prenantes » et d'autres acteurs, ainsi que l'idée de se dévouer, s'impliquer dans les activités entreprises. L'association avec le code Gestion entreprise provient du fait que Shell cherche, comme c'est le cas dans d'autres domaines, à joindre et fusionner sa gestion quotidienne normale avec cette philosophie, et ce, tout au long des rapports. L'idée de « vivre avec ses engagements » émerge tard dans les rapports et s'applique essentiellement aux projets spécifiques dont Shell fait état dans le neuvième rapport.

En fin de compte, intégration et cohérence semblent être les deux mots clés pour décrire l'environnement et la dynamique du code Gestion entreprise. Les codes qui y sont le plus souvent associés, soit Développement durable, Outils Gestion RSE, Progrès et Engagement font état d'efforts importants de Shell (L'engagement à plusieurs niveaux et la mesure rigoureuse de l'évolution des progrès). On retrouve le développement durable et la RSE à l'avant-plan des objets que Shell tente d'intégrer à la gestion de l'entreprise et cette relation demeure relativement constante dans l'ensemble des rapports. On peut donc retrouver à ce niveau un axe central du discours de Shell à l'égard du Développement durable et de la RSE, à tout le moins des outils de la RSE, soit le côté pratique et concret de la RSE, comme nous le savons. Il devient évident, dans ce contexte, que Shell s'applique à incorporer des aspects choisis de la RSE et du développement durable, et que des efforts considérables sont faits pour démontrer cela.

Section d'analyse spéciale : Codes Famille Environnement

Certaines spécificités de notre cas d'étude nous mènent à porter une attention spéciale à la famille Environnement. Celle-ci regroupe en effet plusieurs codes importants qui ne sont pas apparus parmi les neuf codes les plus fréquents en raison du découpage des codes et des familles que nous avons privilégié. Par conséquent, il nous a semblé important, dès le début de notre codification, de séparer les multiples facettes des rapports de Shell liées à l'environnement. Prises séparément, elles sont toutes porteuses d'une signification bien distincte qui rend leur analyse intéressante à la lumière de notre angle d'étude. Soulignons que c'est notre approche par la théorie ancrée qui nous a dicté ce choix.

Cette approche nous permettra de faire ressortir les spécificités de cette famille tout en offrant la possibilité de faire la jonction avec les autres codes que nous avons analysés dans le contexte de l'approche favorisée pour les autres codes.

Nous présentons ici l'analyse de trois de ces codes liés spécifiquement à l'environnement, en commençant par le code Énergie alternative, le plus fréquent parmi les codes de cette famille. Suivront les codes Changements climatiques/GHG, choisi spécifiquement en fonction de son importance parmi les nombreux enjeux environnementaux du 21^e siècle, et celui de Responsabilité environnementale. Ce code, neuvième dans la liste des codes les plus fréquents parmi la famille environnement, nous mène directement au thème principal de notre recherche, ce qui justifie qu'on l'aborde directement malgré qu'il ne soit pas aussi fréquent que d'autres codes.

Tableau 6.10 : Occurrences des codes de la famille environnement

Famille Environnement	
Code	Occurrences
Énergie alternative	217
Changements climatiques/GHG	170
HSE	153
Données environnementales	140
Pollution	139
Gestion environnementale	129
Impact/Conséquence environnementale	119
Réduction de la pollution	94
Responsabilité environnementale	91
Alternatives plus propres	88
Biodiversité	66
Évaluation environnementale	57
17 autres codes	465
Total	1928

Code principal 10 : Code Énergie alternative (Famille Environnement)*10.1 Présentation*

Comme mentionné, le code Énergie alternative est le code le plus fréquent parmi les codes de la famille Environnement. Il est aussi au 18e rang parmi tous les codes utilisés, avec 217 occurrences. Il a été utilisé pour rendre compte de la mention de toutes les sources d'énergie autres que les hydrocarbures. Les exemples les plus fréquents sont ceux du vent (l'énergie éolienne) ainsi que de l'hydrogène. Par conséquent, c'est un code qui permet de retracer les alternatives au pétrole et au gaz et les thèmes qui sont associés à ces énergies alternatives. Trois codes sont plus fréquemment associés à ce code :

Tableau 6.10.1: Code Énergie alternative et cooccurrences

Énergie alternative	217 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Pétrole et gas	58 fois
Marché et économie	52 fois
Technologie	51 fois

10.2.1 Association Énergie alternative – Pétrole et gas

Tableau 6.10.1-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Énergie alternative et Pétrole et gas

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Énergie alternative - Pétrole et gas	7	5	6	7	8	10	7	4	4	58

Le code Pétrole et gas est le dixième code le plus fréquent dans les rapports. Cela s'explique évidemment par la nature des activités de Shell, ce qui implique que nous l'avons utilisé pour coder les mentions de ces ressources traditionnelles dans l'univers de Shell. Notons qu'à notre avis ce code possède une pauvre valeur analytique, sinon pour présenter la façon dont Shell entend continuer à « être lui-même ». Il demeure que, souvent, Shell aborde la question des énergies alternatives en parallèle de celle des énergies traditionnelles, d'où l'intérêt d'analyser ce croisement. Il s'agit d'une association qui reste relativement constante au fil des rapports, avec une pointe au sixième rapport alors que Shell mène une offensive vers les énergies alternatives.

On trouve dans les premiers rapports que les énergies alternatives – Biocarburants et autres énergies renouvelables – sont promises à un grand avenir dès le premier rapport de Shell :

A bright future from biomass fuel
By the middle of the next century biomass fuel could be supplying as much electricity as oil and gas does today (1:71).

Toutefois, c'est sur un horizon de « plusieurs décennies » que Shell entrevoit la prise en importance des carburants alternatifs et autres sources d'énergie non liées au pétrole et au gaz :

Technologies to exploit renewable energy sources, such as wind, sun and biomass (plant matter), are developing fast. But except in niche markets none can yet compete effectively with the convenience, cost and efficiency of fossil fuels. This, of course, will change as populations grow, requiring energy supplies that fossil fuels cannot deliver. Renewable resources are expected to provide between 5% and 10% of the world's energy within 25 years and the market share could grow rapidly after that, perhaps expanding to half by 2050 (1:357).

En regard de cette scénarisation de l'avenir du pétrole et des autres énergies traditionnelles, des compagnies telles que Shell doivent conséquemment investir davantage dans les énergies alternatives. C'est d'ailleurs l'une des annonces qui a reçu le plus d'attention en 1997, lors du lancement du premier rapport : Shell promettait alors d'investir 500 millions US\$ sur 5 ans dans sa division « énergies renouvelables », notamment pour le développement d'une filiale dans l'énergie solaire et une autre dans les biocarburants. L'intérêt de Shell dans les énergies alternatives n'est donc pas qu'économique, au sens où le groupe flaire la « bonne affaire ».

La question de l'environnement est rapidement soulevée lorsqu'on aborde l'idée des énergies alternatives et Shell y explore des facettes complexes de la relation entre les énergies alternatives et le pétrole. Il appert que l'un des « scénarios du futur » du troisième rapport de Shell envisage qu'une place significative de l'apport énergétique des pays de l'OCDE soit occupée par les énergies renouvelables. Le développement des technologies nécessaires au remplacement du pétrole comme source première d'énergie devient donc un défi formidable aux yeux du groupe – à très long terme.

Dans la deuxième phase des rapports, l'engagement de Shell envers les énergies renouvelables ne manque pas de conviction, sans rejeter le pétrole et le gaz, comme on vient à s'y attendre à la lecture répétée des rapports :

How we succeed is as important as what we achieve. Our commitment to sustainable development encompasses everything Shell companies do, oil and gas as much as renewables. We are committed to a strategy that delivers excellent returns while contributing to the planet and its people. We see no alternative (4:227).

Mais, en regard de la valeur des investissements de Shell envers les énergies renouvelables, qui sont littéralement noyés dans un océan d'investissements majeurs dans le secteur pétrolier, on peut douter de la véritable volonté de Shell, ce que font activement certains groupes d'activistes, notamment le groupe CorpWatch qui a remis un *Greenwash Award* à la corporation en 2003. Il demeure que la deuxième phase des rapports dresse un constat organisationnel des avancées véritables dans le domaine des énergies alternatives; des projets d'envergure sont décrits qui serviront éventuellement à remplacer les sources plus traditionnelles d'énergie, selon Shell :

We are also working with partners to develop and sell fuel processors that convert diesel and gasoline to hydrogen for use in fuel cell powered vehicles. They provide a bridge to emerging technologies, encouraging new fuel cell applications and paving the way for future investment in hydrogen storage and distributions systems, for a time when hydrogen will replace carbon as the primary energy carrier (5:212).

Ce passage et plusieurs autres révèlent une vision d'envergure relative aux énergies alternatives et à la place que Shell souhaite prendre dans le secteur de l'énergie. Cette vision, si positive soit-elle, n'écarte pas la critique, à laquelle Shell répond dans le rapport no 6. Le passage en question touche à l'association entre codes que nous analysons ici :

We were disappointed to receive one of the Greenwash awards handed out by campaigners, Corporate Watch, at the Summit. In their view, our actions on sustainable development do not match our promises. Specifically, they point to the fact that most of our investments still go to delivering fossil fuels, while we talk extensively about our activities in solar, wind and hydrogen. We take the criticism seriously, but disagree with Corporate Watch's conclusions. We talk about solar power or fuel cells because, though small today, they are a potentially big part of our energy business in the future. We also talk widely about our biggest, mature business - delivering the affordable oil and gas that will be needed for development over the coming decades in growing quantities, and doing it in ways that reduce environmental impacts (6:280).

Cette réaction à une critique médiatisée du positionnement de Shell envers les énergies renouvelables et alternatives s'analyse dans le langage de la légitimité. En effet, le groupe Corporate Watch s'attaque directement à celle-ci en insistant sur certains faits relatifs à la disproportion entre les investissements traditionnels du groupe et ses investissements dans les énergies alternatives plus vertes – et la disproportion entre l'espace réservé à ceux-ci dans les rapports. Il est évident que cet enjeu est fort important pour Shell, qui souhaite se présenter comme le champion de son industrie à ce niveau. La bonne image maintenue par Shell à l'égard des énergies alternatives est une source incontournable de légitimité dans un contexte de changements climatiques et de bouleversements environnementaux qui sont catalysés vers

les grandes industries les plus polluantes. Corporate Watch s'attaque directement à cette légitimité de par son offensive de dénonciation de l'hypocrisie de Shell, attaque qui s'est finalement avérée fondée, bien qu'en général il soit impossible de juger si Shell déploie les efforts qu'il prétend déployer, ou d'en mesurer les impacts dans l'immédiat. Il reste que Shell laisse l'impression de vouloir remplir le fossé de légitimité avec une image idéalisée de lui-même, à la croisée des chemins qu'il arpente – là où l'énergie rencontre le consommateur.

Shell ne prétend par ailleurs pas tout changer en solo : il faudra compter sur les efforts de tous, éventuellement sur un projet Manhattan ou un projet Apollo de l'environnement, tel que le demandent plusieurs environnementalistes (et des gens de plusieurs autres domaines depuis que le prix du baril de pétrole a explosé en 2007-2008). On doit donc lire les paroles de Shell avec un certain doute et comprendre le rôle du rapport en termes d'utilisation de l'environnement pour une recherche de légitimité, ce qui permet de dépasser le caractère belliqueux des accusations de Corporate Watch qui se basent sur des informations incomplètes.

Dans la dernière phase des rapports, Shell se félicite de ses succès et des développements de ses projets commerciaux en lien avec les énergies alternatives. L'expression Global Energy Challenge, qui occupe cette phase des rapports, donne une grande importance aux énergies renouvelables que Shell entend développer et promouvoir. Ces types d'énergie font partie du cocktail (appelé « energy mix par Shell dans le rapport 8) qui permettra au monde de continuer à se développer et à croître de façon prospère :

How we contribute

We seek to contribute to sustainable development in three closely interconnected ways. First, by helping to meet the global energy challenge. This means providing the extra energy the world needs to develop, including more oil and natural gas; helping provide access to modern energy for the two billion people who currently live without it; and offering more and more customers cleaner products (for example, low-sulphur petrol and diesel, and hydrogen for new fuel cell vehicles). It also means helping the world gradually shift to a low-carbon energy system by providing more natural gas (to replace coal), and by lowering the costs of alternatives like wind, solar power, and fuels from plants (biofuels) (7:36).

Cette dernière phase des rapports foisonne de références aux énergies alternatives, qui semblent être devenues un secteur d'affaires en soi, à tout le moins plus indépendant que ce

qui était rapporté dans les phases précédentes. Shell déclare dans ces rapports posséder le « portfolio le plus large d'activités énergétiques liées à l'hydrogène, aux biocarburants, à l'éolien et au solaire parmi les grandes compagnies du secteur de l'énergie » et « être le leader mondial de la distribution de biocarburants ». Il reste que, comme dans bien d'autres cas, les progrès ne sont peut-être pas aussi rapides que prévu :

Supplies from biomass, wind, solar, geothermal or small-scale hydro could grow strongly, but are beginning from a small base today. They currently supply about 1 % of global energy demand. Our new scenarios, for example, see these sources growing by about 10% a year with strong government support, despite their higher costs. This would be many times faster than growth in coal, oil or even natural gas. However, the sheer size of the growth expected in global energy demand means these sources would still provide less than 10% of total world energy demand by 2025 (8:100).

En somme, le pétrole et le gaz ne sont pas près d'être remplacés par les « énergies alternatives », dans les mots mêmes du groupe. Après un départ fort optimiste, Shell semble s'être fait à l'idée que les énergies alternatives demeureraient en périphérie jusqu'au milieu du 21e siècle à tout le moins. Pourquoi alors donner une telle importance aux énergies alternatives et continuer à faire état de tant de détails à ce propos? Pour des raisons purement commerciales et stratégiques, dans une perspective de *greenwash* qui lui amène l'opprobre des groupes environnementaux? Ou comme option commerciale viable à long terme et environnementalement responsable? Ou alors, parce que les technologies vertes associées aux énergies alternatives représentent le meilleur véhicule légitimant de Shell dans un contexte environnemental plein de défis? Nous penchons vers une combinaison de ces trois facteurs, bien que dans tous les cas, Shell puisse faire le plein de légitimité en y consacrant les ressources nécessaires.

10.2.2 Association Énergie alternative – Marché et économie

Cette association a déjà été analysée à la section traitant du code Marché et économie (section 6.5).

10.2.3 Association Énergie alternative – Technologie

Tableau 6.10.1-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Énergie alternative et Technologie

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Énergie alternative – Technologie	12	3	3	4	10	2	6	2	9	51

Le code Technologie réfère à une explication, une présentation, une mise au point, ou une référence à la ou aux technologies. Il apparaît un total de 180 fois dans l'ensemble des rapports, ce qui signifie que le code est associé environ près du tiers des fois qu'il apparaît avec le code Énergie alternative; cela dénote une proximité certaine entre les deux codes si on le compare avec d'autres associations fréquentes.

Pour Shell, Énergie alternative rime sans contredit avec Technologie. Essentiellement, cela est le cas parce que les Énergies alternatives n'existent pas encore. Comme nous avons pu le constater en analysant les codes Énergies alternatives et Pétrole et gas, le développement des énergies alternatives est un travail de longue haleine dans lequel Shell s'implique apparemment avec ambition. Mais ce développement repose avant tout sur des innovations technologiques qui restent à peaufiner, sinon carrément à inventer :

Technologies to exploit renewable energy sources, such as wind, sun and biomass (plant matter), are developing fast. But except in niche markets none can yet compete effectively with the convenience, cost and efficiency of fossil fuels. This, of course, will change as populations grow, requiring energy supplies that fossil fuels cannot deliver. Renewable resources are expected to provide between 5% and 10% of the world's energy within 25 years and the market share could grow rapidly after that, perhaps expanding to half by 2050 (1:357).

Dans la première phase des rapports, l'accent est mis sur le lancement de ces divers programmes et la planification des technologies qui seront visées par la recherche dans les groupes de Shell dédiés aux énergies renouvelables. Cela est particulièrement évident dans le premier rapport, qui sert de base de lancement aux projets de Shell à l'égard des énergies alternatives. Les projets technologiques liés à l'utilisation de l'hydrogène semble avoir alors la faveur des rapporteurs, qui s'appuie sur l'opinion de certaines parties prenantes :

Shell's decision to accelerate its commitment to renewable energy and hydrogen is a well-timed and historic step by a Group of companies that has been a major player in the petroleum business throughout much of the last century. Many companies have failed to anticipate past technological shifts in their industries and consequently found their market shares rapidly eroded. Shell's decision to enter the solar-hydrogen era via a portfolio of new investments will give it the chance to remain a major player in the energy industry as a new era unfolds in the in the decades ahead. -Christopher Flavin, Senior Vice President, Worldwatch Institute (2:234).

Shell reconnaît que les développements technologiques proposés reposeront sur la rentabilité et le succès de ses projets traditionnels liés aux hydrocarbures, mais le groupe défend fortement son implication dans « l'aventure » des énergies renouvelables :

The transition to new energy sources will be one with many competing technologies and influences. We will maintain our position as a broad explorer of new energy solutions and, where economic, commit our expertise and financial strength to grow in these exciting areas (4:226).

Dans la deuxième phase, notamment dans le cinquième rapport, il devient clair que Shell réoriente ses choix en fonction des succès et du développement de l'économie à l'échelle mondiale. La prise en importance du gaz naturel sous diverses formes, secteur dans lequel Shell excelle, prend souvent la part du lion quand vient le temps de s'intéresser à l'avenir de l'énergie, l'idée étant avant tout de répondre au « nouvel » enjeu des changements climatiques. Les énergies alternatives prennent une toute nouvelle signification dans ce contexte et offrent un véhicule formidable afin que Shell puisse montrer son engagement à fournir au monde de l'énergie à « basse carbonisation » qui permettrait de commencer à stabiliser les émissions de gaz carbonique au niveau mondial. Voilà une source inépuisable de légitimité environnementale que Shell s'efforce de récolter.

Ces éventuelles innovations passent, dans le rapport no5, par un renouvellement de l'engagement à investir dans les technologies renouvelables :

The transition to new energy sources will involve many competing technologies and influences. We plan to build on previous investments and have committed to investing a further \$0.5- 1 billion in renewables over the next five years. We will maintain our position as an explorer and innovator of new energy solutions and, where it is economically viable, we will commit our expertise and financial strength to growing in these areas (5:86).

Shell se positionne donc à titre d'explorateur et d'innovateur de nouvelles solutions énergétiques, dans la mesure où la rentabilité est au rendez-vous puisque, comme on le sait, le groupe est assujéti à son obligation de créer de la valeur pour ses actionnaires.

Par ailleurs, les investissements de Shell dans certains secteurs – éolien, solaire, biocarburants et dans une moindre mesure, hydrogène – portent fruit, ce qui est mis en évidence dans les études de cas de certains projets (surtout ceux à petite échelle ou spécifiquement environnementaux et sociaux) qui sont le principal outil de présentation de Shell au tournant de la troisième phase des rapports. Les industries de l'énergie solaire et de l'énergie éolienne deviennent à ce titre commercialement viables et Shell tente toujours de développer la technologie nécessaire à la production et au stockage sécuritaire de l'hydrogène.

Une manière de bilan est proposé au neuvième rapport, qui démontre que les efforts de Shell ne sont pas vains et que les rapports sont un véhicule efficace pour démontrer le progrès effectué par Shell à l'égard de l'énergie alternative utilisable pour le transport :

Developing substitutes for oil in the transport sector.

Our patented Gas to Liquids (GTL) technology, for example, turns natural gas, coal and agricultural crops into clean-burning transport fuels (pages 11 to 12). It helps increase energy security by broadening the range of transport fuel options, improves local air quality and reduces fuel consumption. We are the leading distributor of transport fuel from plants (biofuels) and are investing in a new generation of transport biofuel with lower costs, better performance and lower total carbon dioxide (CO₂) emissions. We have hydrogen filling stations in five countries and are working with fuel cell manufacturers and major vehicle manufacturers to develop and commercialise this technology (page 12) (9:24).

Enfin, Shell exprime le but visé en 2005, après près de dix années d'investissement dans le secteur des énergies alternatives :

Alternative energy

www.shell.com/alternative

Alternative energy, such as advanced solar, wind, biofuels and hydrogen, will be an important part of the long-term response to climate change and concerns about energy security. Today they meet less than 1 % of global energy demand. We are determined to drive down costs and overcome the other practical hurdles that prevent them becoming a significant part of the world's energy mix. Part of our vision is the aspiration to have a substantial commercial business in at least one alternative energy technology. To achieve that we have focused our alternative energy portfolio on the most promising technologies : two for transport (biofuel and hydrogen) and two electricity sources (wind and thin-film solar) (9:75).

Le neuvième rapport est particulièrement fertile en terme de contenu par rapport à l'association entre ces deux codes, chaque type d'énergie alternative faisant l'objet d'une présentation complète qui laisse toujours une grande place au côté technologique de l'objet. La conclusion de cette analyse est qu'il est impossible de douter du lien entre la technologie

et les énergies alternatives, mais que dans le cas de Shell il est difficile de juger de l'importance relative de ce secteur d'activité par rapport aux autres et par rapport à d'autres entreprises qui pourraient s'y consacrer entièrement. Il demeure toutefois que l'optimisme du premier rapport (notamment quant au potentiel de l'hydrogène) laisse la place à des bilans plus rationnels et à certaines réorientations qui mettent l'accent sur la rentabilité des projets de développement de certaines technologies. L'encadrement fourni par les indicateurs développés en cours de route explique assurément ce resserrement.

L'évaluation de l'importance à prendre d'ici 2020 ou 2050 par les énergies alternatives semble diminuer au fil des rapports, à mesure que les promesses de certaines technologies s'affaiblissent, mais Shell réitère toutefois souvent son engagement envers les énergies traditionnelles dues aux hydrocarbures. Les rapports font donc état d'une relation paradoxale des énergies alternatives avec les activités plus classiques du groupe.

En somme, il semble que les énergies alternatives offrent un véhicule opportun pour que le groupe puisse exprimer une vision sereine et environnementalement responsable de son avenir. Mais si la tendance que nous venons de décrire se maintient, qu'en sera-t-il dans 20 ans ou dans 40 ans? La conclusion sera-t-elle celle de *Rising Dragon* (Doyle, 2004), qui prédit la participation active et rentable du Léviathan du pétrole à l'épuisement des ressources en hydrocarbures ou sera-t-elle aussi verte que l'imaginent les rapporteurs de Shell? Dans le contexte environnemental actuel et considérant ses paroles et ses engagements, Shell ne semble pas avoir le choix de donner autant de place aux énergies alternatives qui représentent en soi un marché promis à un avenir intéressant, quoique incertain. Mais une fois de plus, dans une perspective de responsabilité sociale et environnementale motivée par un besoin de légitimité, les énergies alternatives apparaissent être une source « renouvelable » de légitimité. Elles apparaissent ainsi être l'un des piliers de la stratégie de Shell visant à répondre aux demandes de la société.

Code principal 11: Code Changements climatiques/GHG (Famille environnement)*11.1 Présentation*

Le code Changements climatiques/GHG a été utilisé 170 fois, lorsque l'idée de changement climatique ou de gaz à effet de serre était mentionnée dans l'un des rapports. C'est donc un code exclusivement dédié à la problématique de ce qu'on appelle aussi le « réchauffement planétaire ». Rappelons la sortie récente du rapport du GIEC (2007) qui confirme l'existence de changements climatiques, notamment le réchauffement aux deux Pôles et la fonte plus ou moins rapide de la plupart des glaciers à travers le monde. Les conséquences inconnues, peut-être désastreuses de ces changements dans la composition gazeuse de l'atmosphère de la planète sont devenues l'enjeu du 21^e siècle, mais elles étaient déjà à l'ordre du jour lors des premiers rapports de Shell. Rappelons que Shell fut la deuxième grande pétrolière (après le groupe BP) à reconnaître l'existence de ces changements climatiques après que le versant étasunien du groupe se fut dissocié de la tristement célèbre Global Climate Coalition (GCC) qui mettait tout en œuvre pour réfuter la science des changements climatiques provoquée par l'activité humaine.

Les changements climatiques sont au cœur des enjeux environnementaux, aujourd'hui et pour plusieurs décennies à tout le moins. Ils sont, entre autres, la conséquence de l'émission dans l'atmosphère de milliards de tonnes de CO₂ produites par l'utilisation de combustibles fossiles (charbon, gaz, pétrole), et ce, depuis le début de la première ère industrielle.

Shell, en tant que corporation essentiellement active dans le secteur des hydrocarbures, contribue pleinement à ce phénomène. À travers les rapports, mais surtout dans les deux dernières phases, le groupe affirme en avoir pleinement conscience. Il devient ainsi très intéressant, sur le plan environnemental, d'analyser le rapport de la compagnie avec ce phénomène, tel qu'il est véhiculé dans les rapports de développement durable. Notons, vu l'importance de l'enjeu, que la faible prévalence de ce code (170 occurrences) laisse poindre ce que nous percevons comme un désir d'éviter d'aborder le sujet directement.

Tableau 6.10.2 : Code Changements climatiques et cooccurrences

Changements climatiques/GHG	170 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Objectifs/Cibles	38 fois
Recherche/Science/Développement	34 fois
Énergie alternative	33 fois

11.2.1 Association Changements climatiques/GHG – Objectifs/Cible

Tableau 6.10.2-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Changements climatiques/GHG et Objectifs/Cibles

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Changements climatiques/GHG – Objectifs/Cibles	3	4	3	4	7	7	1	2	7	38

Le code Objectifs/Cibles est le code le plus fréquemment associé à celui de Changements climatiques/GHG. Comme on le sait, les mesures prises à l'égard des changements climatiques et de l'émission de gaz à effet de serre sont la plupart de temps liées à des objectifs et à des cibles (ex. réduction des émissions aux taux de 1990, réduction de x nombres de tonnes par une industrie donnée).

Cette association joue sur deux fronts : d'un côté, Shell commente les cibles et les objectifs au niveau mondial et de l'autre, Shell commente ses propres cibles et objectifs à l'égard des GHG et des changements climatiques, ce qui inclut certaines réflexions quant à son rôle envers cet enjeu.

Ainsi, Shell fait état de la décision de sa filiale étasunienne à l'égard de la GCC, une puissante coalition qui met à mal l'atteinte de plusieurs objectifs quant à l'émission de gaz à effet de serre :

Until recently Shell Oil in the USA had been a member of the coalition. Following Kyoto it became clear that the respective views of the Shell companies and the GCC were too far apart. Shell Oil withdrew its membership in April 1998. The main disagreement centred on the Kyoto protocol which aims to cut overall greenhouse gas emissions by 5% by the year 2012. The GCC is actively campaigning against legally binding targets and timetables as well as ratification by the US government. The Shell view is that prudent precautionary measures are called for (1:286).

Par ailleurs, les objectifs concrets du groupe sont présentés au deuxième rapport; ceux-ci prévoient atteindre et dépasser les objectifs du protocole de Kyoto, en mettant notamment en place des mesures de réduction au niveau du transport au sein du groupe :

Kyoto is already having a profound impact on our business world-wide. We are only beginning to assess what the full impact will be. Shell companies are facing up to this new dimension in their investment decisions as well as in the way we operate and meet the needs of customers. To demonstrate how seriously we take these issues, the Group has now set itself a voluntary target of a 10% reduction in our emission levels of greenhouse gases over 1990 levels, to be achieved by 2002. We wish to do more, in providing energy choices for our customers, in establishing ways of managing emissions and in developing technologies to meet the energy needs of the coming century (2:298).

Cet objectif sera répété à tous les rapports.

Fait surprenant, c'est dès l'année suivante que Shell annonce avoir atteint son objectif de réduire ses émissions 10 % sous ce qu'elles étaient en 1992, mais note qu'une « réduction dans les activités de ses raffineries » à cette époque est responsable de la plus grande part de la réduction.

Shell développe, en lien avec son travail de réduction, plusieurs indicateurs qui seront suivis au fil des rapports, lui permettant de dresser un bilan. Celui-ci, très positif au départ, s'avèrera moins rose à mesure que les années avancent, que les activités de groupe croissent et que l'économie mondiale s'emballe avec la montée en puissance de la Chine et de l'Inde. Cela dit, dès 2002 (rapport no 5), l'objectif fixé pour cinq années était atteint :

Compared with 2001, emissions were also lower because of reduced throughput in our refineries, lower oil production levels and corresponding flaring in Nigeria. Our future target is to manage GHG emissions so that they are still 5% or more below the 1990 baseline by 2010 (graph 10). We intend to achieve this, even while we grow our business (6:136).

En parallèle, la question des changements climatiques prend de plus en plus d'importance et explose en 2002 avec la tenue du Sommet de la Terre à Johannesburg, ce qui se traduit par une recrudescence des cooccurrences pendant cette période.

Rappelant que ces cibles fixées d'émissions de gaz à effet de serre sont volontaires (suivant ainsi la philosophie corporative qui tient à l'écart l'intervention gouvernementale), Shell vante l'atteinte et le dépassement de ses objectifs, qui sont toutefois atteints par des améliorations à certains points stratégiques (le « flaring », une pratique qui consiste à brûler les gaz excédentaires ou le venting, le relâchement de gaz dans l'atmosphère, étant coupables d'une grande partie des émissions avouées de 1997) alors que l'activité de production augmente et que les consommateurs sont ceux qui émettent le carbone ainsi libéré de la croûte terrestre :

Managing greenhouse gas (GHG) emissions from our operations

In 2004, we continued working to meet our voluntary GHG emissions target. This requires the total GHG emissions across all the facilities we operate to be 5% lower in 2010 than they were in 1990. We will need to actively manage these emissions to offset the rise in our CO2 releases that will occur as we use more energy to maintain production from ageing oil and natural gas fields, to refine heavier oils and to meet demand for lower sulphur petrol and diesel. Growth from new projects, such as the expansion of our Athabasca Oil Sands Project in Canada (page 14) and the proposed Gas to Liquids plant in Qatar (page 13) will also add to our emissions (8:70).

Il faut souligner l'excellence du suivi de Shell et la précision des indicateurs, qui est sans égal dans les rapports. Celui-ci permet au groupe de dresser un bilan très fin (et très positif) qui fait ressortir les faiblesses et les forces de son action, ainsi que les secteurs où l'urgence d'agir est plus forte.

En somme, Shell montre beaucoup de fierté à l'égard de ses succès sur le plan de l'émission des gaz à effet de serre. Le groupe, qui affirme jouer un rôle de leader dans ce domaine, notamment de par son action de contribution à l'élaboration d'un marché du carbone, semble aussi fier de montrer la voie à son industrie, ce qu'il est malheureusement impossible de vérifier vu la nature de notre corpus.

La clé de l'analyse de la relation entre ces deux codes repose sur la position de Shell envers l'enjeu des changements climatiques, soit la nature volontaire des mesures privilégiées. Cette approche est typique du milieu corporatif (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004). Une philosophie de non-intervention des institutions dans la gestion des enjeux environnementaux est fortement promue par des groupes tels que Shell, malgré le fait qu'il ait reconnu l'existence de preuves sur l'existence de ces changements. Cette position contraste malheureusement généralement avec le « bien commun » (ibid) et sert avant tout les intérêts des industriels visant le *statu quo* ou s'insère dans une stratégie commerciale dont la corporation est la seule bénéficiaire. Sous des apparences de responsabilité résident les intérêts particuliers de grands groupes qui voient la régulation comme un danger et un frein à la rentabilité.

Il semble naturel que Shell agisse à l'égard des changements climatiques. Des éléments certains de sa légitimité sont en jeu. Pourtant, la facilité avec laquelle l'entreprise a réalisé ses objectifs volontaires porte à réflexion sur la situation qui prévalait au départ et nous ramène au problème de positionnement soulevé dans le paragraphe précédent. Tout compte fait, il s'agit quand même d'un des beaux succès déclarés par Shell, qu'il semble toutefois difficile de reproduire dans d'autres secteurs.

11.2.2 Association Changements climatiques/GHG – Recherche/Science/Développement

Tableau 6.10.2-2 : Statistiques de cooccurrences des codes Changements climatiques/GHG et Recherche/Science/Développement

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Changements climatiques/GHG – Recherche/Science/Développement	2	7	6	4	2	3	0	4	6	34

Le code Recherche/Science/Développement se réfère à l'idée du développement et de la recherche en sciences ou à une description sur le fonctionnement technique et scientifique de

certaines choses touchant aux activités du groupe. Cette association s'avère forte surtout dans les deuxième et troisième rapports, où Shell s'efforce de mettre en œuvre son travail de recherche à cet égard, puis dans les huitième et neuvième où l'étude de chaque projet pris séparément offre des travaux de recherche, passés ou futurs, à propos des changements climatiques et de l'émission de gaz à effet de serre.

Comme on le sait, le domaine des changements climatiques repose sur des aspects hautement scientifiques; on entend souvent parler de la « science des changements climatiques » quand les médias s'intéressent à la question, que ce soit parce qu'on défend ou qu'on attaque cette science.

Nous avons déjà dit que Shell a admis, dès 1997, l'existence des changements climatiques, accompagnant cette admission par une séparation de certains lobbys niant les causes humaines des changements climatiques. Toutefois, dès son premier rapport, Shell émet des doutes quant aux conséquences de ces changements :

Shell companies are committed to play their part - and to help customers play theirs - in making the savings in energy needed. We feel strongly that further research is needed to help the world better understand the potential impact of climate change and we continue to contribute funds to make this happen (1:266).

Le premier rapport repousse aussi la faute unique du pétrole et du gaz dans les changements climatiques en pointant les réserves de charbon « riche en carbone », secteur dans lequel Shell n'a pas d'activité, incidemment.

La recherche scientifique a aussi pour retombée positive d'amener des solutions pratiques à un problème tels que les changements climatiques et l'émission de gaz dans l'atmosphère. Dans son deuxième rapport, qui rassemble une grande partie des cooccurrences observables, Shell indique le rôle qu'il se voit jouer en regard des changements climatiques et plus spécifiquement, de leur science :

We will continue to :

Take an active part in the public policy debate at the national and international level, directly and through national industry bodies and international organisations

Expand our support for research into climate change and its impacts (2:297)

La recherche et le développement s'appliquent de même aux produits de Shell les plus traditionnels. Shell met alors l'accent sur l'amélioration de la performance de ses produits :

One of its goals is to develop, in dialogue with customers and with the help of wide-ranging alliances, a new generation of enhanced products, services and technology focused on sustainable mobility and energy. In 1999 it launched new fuels, such as Shell Pura™, Shell Optimax™ and Shell V-Power™, which offer significantly enhanced consumer benefits, including reduced emissions and more efficient engine performance (see page 16) (3:372).

Cela s'explique par la croyance des gens de Shell que les hydrocarbures demeureront « le pain et le beurre » de la scène énergétique mondiale pour « au moins les 30 prochaines années ».

Les efforts de développement des énergies alternatives en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre s'avèrent être l'autre versant de la recherche et du développement scientifique de Shell. Ils vont de l'invention de carburants au développement de technologies de filtrage des émissions en passant par le développement de systèmes plus énergiquement économiques ou la capture du CO₂ par divers moyens. Tout au long des rapports de la deuxième et de la troisième phases, l'accent est mis sur ce type d'effort.

À la fin du cycle des rapports que nous étudions, le type de discours soutenu par Shell s'appuie sur son action dans ses divers projets. Ceux-ci intègrent une gamme étendue de mesures technologiques ou scientifiques développées par Shell :

Our patented coal gasification technology can help. It turns coal into gas that can be burnt in a high efficiency gas turbine. The resulting carbon emissions are 20% lower than burning solid coal for power and local air emissions are more than 85% lower. Carbon capture will be critical to reducing the impact of increased fossil fuel use on CO₂ levels in the atmosphere. We continue to conduct our own research and to work with seven industry partners and the US Department of Energy in the Carbon Capture Project, to reduce the costs of capturing CO₂ from oil and gas combustion and safely store it underground. The search for oil and natural gas in more remote regions will also increase pressure on ecologically sensitive areas. We are responding with better technology and by implementing our biodiversity standard (page 10) (8:124).

Le groupe fait ainsi montre de sa contribution au domaine de l'environnement et à la société en général, et de sa collaboration à des projets d'envergure, le tout se faisant, dans la mesure du possible il semble, en fonction de certains principes du développement durable.

Dans le tout dernier rapport, on dénote la place prépondérante de la recherche vers la capture et la réduction des émissions de CO₂. Shell appelle cette approche la « Gestion des impacts des gaz à effet de serre des combustibles fossiles » et se montre fier de ses résultats :

Managing GHG impacts from fossil fuels.

CO₂ is by far the most important GHG. We have been actively managing the CO₂ emissions from our operations since 1997. We continue to invest in research into technologies for capturing and storing CO₂ from the production and use of fossil fuels (pages 10 to 11). We are a leader in carbon trading to offset CO₂ emissions from fossil fuels through reductions elsewhere (page 10). Our investment to increase natural gas production and liquefied natural gas (LNG) encourages more use of lower carbon natural gas instead of coal. We are the world's largest private supplier of LNG and we aim to nearly double our LNG production between 2004 and 2009 (9:26).

Pour conclure sur cette association, elle apparaît on ne peut plus naturelle dans le contexte des rapports de Shell, vu la nature de l'acteur que nous étudions.

11.2.3 Association Changements climatiques/GHG – Énergie alternative

Tableau 6.10.2-3 : Statistiques de cooccurrences des codes Changements climatiques/GHG et Énergie alternative

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Changements climatiques/GHG – Énergie alternative	7	8	1	1	3	3	0	2	8	33

Le code Énergie alternative, nous l'avons vu, s'attarde à rendre compte de la mention de toutes les sources d'énergie autres que les hydrocarbures. L'importance de la place prise par l'enjeu des changements climatiques et la place que pourraient occuper les énergies alternatives explique certainement que Shell accorde autant d'importance, en parallèle, aux énergies alternatives. L'importance de cet enjeu est exprimée, dans les chiffres du premier, du deuxième et du neuvième rapports.

Shell fait part, dans le premier rapport, de l'importance de combiner énergie alternative et émissions de CO₂ :

The decision illustrates how integral environmental issues are to business. The need to ensure a sustainable form of development worldwide is helping drive the market for renewables, as is the global pressure to reduce the amount of carbon dioxide emitted to the air.

Shell International Renewables will devote most of its effort to three areas : solar electricity, forestry as a business in its own right and biomass power generation (1:363).

Par la suite, l'établissement d'un Programme d'énergie durable permet à Shell de pointer du doigt les causes sociales des problèmes environnementaux et la nécessité de faire du développement social tout en émettant un dernier doute quant au rôle des énergies fossiles dans les changements climatiques :

Sustainable Energy Programme

Many of the world's environmental challenges are fundamentally social ones, because they are to do with the impact of people on the environment. For example, fossil fuels, while highly effective, are polluting and may contribute to climate change. But access to energy is critical to social progress. A key challenge for the next century is to provide energy in a cleaner and more sustainable way (2:237).

Par ailleurs, les énergies alternatives s'inscrivent dans un contexte économique mondial qui favorise leur développement. Shell entend répondre à la pression exercée en contribuant au développement de solutions énergétiques, ce qui s'avère être une situation facilement traduisible en terme de légitimité. En effet, à ce titre, Shell se positionne en réponse aux pressions de la société, dans un désir de se conformer à une certaine vision de celle-ci. Cela est fait en respect des obligations de la compagnie à créer de la valeur tout en réagissant à la demande du marché, qui est, incidemment, assimilée à une forme de « pression sociale ».

Dans la suite des rapports, Shell fait part de plusieurs de ses efforts visant à développer ou encourager l'utilisation des énergies alternatives; la plupart du temps, ils s'avèrent favorables à de moindres émissions de gaz. Plus tard dans les rapports, Shell décrit en détail sa vision de son rôle envers les CC en lien avec l'énergie alternative, démontrant par là l'évolution de cette vision qui regroupe plusieurs éléments retrouvés séparément dans les autres rapports :

We recognise that our response to climate change means more than reducing our own emissions. A shift to lower carbon-emitting energy products is also needed, so the rapid rise in energy use does not bring an equally big increase in GHG emissions. Expanding our natural gas business will help. In the longer term, so will our efforts to lower the costs and increase the use of biofuels, wind and solar power, and hydrogen, and to develop efficient ways to capture and safely store the CO₂ from fossil fuels (page 15). But both meeting the energy supply challenge and first slowing, and then eventually reversing, the rise in carbon emissions will remain a major challenge for energy producers and users alike (8:79).

En tout et pour tout, Shell se décrit dans la dernière phase des rapports comme le leader de son secteur industriel dans le domaine des énergies alternatives et donc, en tant que contributeur majeur à la lutte aux émissions de gaz à effet de serre. Il serait difficile de se bâtir une image plus positive à cet égard :

Our efforts to provide the energy needed for development and to help society protect the climate.

CLIMATE CHANGE

www.shell.com/climateStabilising GHG levels in the atmosphere this century is one of the biggest challenges facing a rapidly-developing world. It will require delivering at least two times more energy in 2050 but without higher GHG emissions than today.*We are working now to help make the changes needed and to capture the business opportunities created. We were one of the first energy companies to acknowledge the threat of climate change; to call for action by governments, our industry and energy users; and to take action ourselves. In 2002, we met our first voluntary target to reduce GHG emissions from our operations. We continue to work towards our second target in 2010. We have actively supported carbon trading (see case study), and invested more than \$1 billion in renewable energy and hydrogen (page 1 2). We provide premium fuels that improve fuel efficiency in more than 40 countries, and have launched public campaigns to encourage innovation and promote fuel efficiency (9:56)

Dans la lutte aux changements climatiques, Shell se perçoit donc comme une sorte de catalyseur qui, par ses efforts envers le développement d'au moins un fleuron des entreprises du secteur des énergies alternatives, « fait sa part ». Il apparaît facile de tenir ce genre de discours alors qu'au même moment, le groupe fournit des millions de barils de produits du pétrole à ses clients et assure sa croissance par le développement de projets dans les sables bitumineux de l'Alberta, si polluants à exploiter.

Code principal 12 : Code Responsabilité environnementale (Famille environnement)

12.1 Présentation

Le code Responsabilité environnementale n'apparaît que 91 fois dans l'ensemble des rapports, ce qui fait que les fréquences des cooccurrences ne sont pas élevées pour plusieurs codes et que le même nombre de cooccurrences survient pour plusieurs codes. Le tableau suivant fait état des cooccurrences de ce code.

Tableau 6.10.3 : Code Responsabilité environnementale et cooccurrences

Responsabilité environnementale	91 citations
Codes le plus fréquemment associés	Nombre de fois associés
Responsabilité sociale	48 fois
Valeurs et croyances Shell	13 fois
Développement durable	13 fois
Engagement	13 fois
Gouvernement	13 fois

Certains de ces codes ayant fait l'objet de plusieurs analyses, nous avons choisi d'analyser la relation de seulement trois de ces codes avec le code Responsabilité environnementale. Le premier code analysé est évidemment le code Responsabilité sociale, qui est associé à plus de 30 % avec le code Responsabilité environnementale. Ensuite, nous avons choisi d'analyser sa relation avec le code Valeurs et croyances Shell parce qu'il n'est pas encore abordé, puis avec le code développement durable, le code le plus important de notre corpus d'analyse.

Le code Responsabilité environnementale réfère à une mention spécifique ou à une mention indirecte de la responsabilité environnementale de Shell. La formule « our responsibility towards the environment » pourrait être vue comme typique de la façon dont Shell aborde ce thème.

12.2.1 Association Responsabilité environnementale – Responsabilité sociale

Tableau 6.10.3-1 : Statistiques de cooccurrences des codes Responsabilité environnementale et Responsabilité sociale

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de cooccurrences Responsabilité environnementale – Responsabilité sociale	17	4	7	5	2	0	0	4	9	48

Ces deux codes ont été utilisés indépendamment et leur présence conjointe signifie que le paragraphe du rapport en question fait explicitement référence aux deux concepts. Rappelons que le code Responsabilité sociale s'est appliqué lorsqu'il fut fait mention de la RSE ou que le rapport se réfère à la responsabilité sociale de l'entreprise envers la société ou envers les acteurs sociaux.

Un nombre élevé des cooccurrences entre ces deux codes survient dès le premier rapport. Pas moins de 17 d'entre-elles (35 % du total des cooccurrences) ont été relevées, ce qui peut être expliqué par la nature particulière du premier rapport. Nous tentons ici de voir ce qui caractérise le premier rapport respectivement à la teneur des propos tenus quant au lien entre la RS et la Responsabilité environnementale.

Si on en croit le premier rapport, celui-ci décrit comment « ils », les gens, les compagnies et les business du groupe Shell, s'efforcent d'être à la hauteur de leurs responsabilités – financières, sociales et environnementales :

This Report is about values.

It describes how we, the people, companies and businesses that make up the RoyalDutch/Shell Group, are striving to live up to our responsibilities - financial, social and environmental. It is also an invitation to you to tell us what you think of our performance, and in this way participate with us in the global debate about the role and responsibilities of business. This Report also relates the feelings and determination of over 100,000 people in the Shell Group who are dealing with profound change as they rise to the challenge of making the Group more efficient and competitive - in a way that conforms to the core values which have been the bedrock of the Group since it was founded. It is a matter of pride and reassurance to us that throughout the years these core values have endured. They represent an unshakable foundation on which to build at a time when society has rising expectations of business (1:2).

Le même rapport produit la description la plus précise et la plus « informée » de la théorie de la RSE, qui rejoint les deux types de responsabilité qui nous intéressent ici; la description en question reprend les éléments propres à la théorie des parties prenantes et établit en quelque sorte une stratégie à long terme où le premier rapport joue un rôle fondateur :

Acting Responsibly

Shell companies have responsibilities to a wide range of interested parties, such as shareholders, employees, customers and others in society. And the responsibilities relate to our financial, environmental and social impacts on each of these groups. Living up to their expectations demands a long-term perspective, embraces many non-financial considerations, and calls for balance when requirements conflict. Our approach to these responsibilities is a main theme of this report (1:60).

Un élément à noter qui ressort de notre analyse est l'effort déployé par Shell pour s'assurer que le lecteur des rapports ne croit pas que le besoin de faire des profits passera en second lieu, derrière la responsabilité sociale et environnementale. Car, il ne faut pas l'oublier, Shell a aussi une responsabilité envers ses investisseurs, une responsabilité financière. De fait, la rentabilité est un préalable de l'attitude pro-environnement de Shell, si on en croit ces mots :

Making a Profit

By most measures the Shell Group has been a leader in total profit (see Principle 2, responsibility to shareholders). Profits are essential to sustain a private business : without profits to re-invest, a business ceases to exist and contributes nothing. They also enable us to fulfil our social and environmental obligations (see Principle 3). Our Principles aim to ensure that profits are both fairly earned and well used (1:65).

Autre fait à noter, plusieurs passages relevés dans l'analyse de cette cooccurrence portent précisément sur cette argumentation présente dans le premier rapport.

Ainsi, la position initiale de Shell est marquée par une argumentation idéalisante des capacités de l'entreprise à harmoniser les trois types de responsabilité, le rendement et la rentabilité se démarquant à titre de préalable aux considérations sociales et environnementales. Cette position se maintient dans le deuxième rapport et semble même se raffermir et gagner en confiance : l'harmonisation des trois pôles du développement durable (économique, social et environnemental) nourrit de sens les activités de certaines personnes au sein de la compagnie :

Sustainable development strikes a chord with people in Shell Chemicals. The thinking draws together a lot of what we strive for, improved profitability, reduced emissions together with safe and better products. Giving

combined emphasis to profitability, environmental care and social responsibility provides us with an even greater sense of purpose (2:229).

Cette argumentation qui fait le pont entre le social, l'environnement et le financier précipite à coup sûr l'intervention de l'idée du développement durable, qui sert de pierre d'assise. En effet, la lecture qu'en fait Shell admet qu'on puisse mettre sur un même plan les considérations économiques, sociales et environnementales, alors que ce n'est pas le cas (Gendron et al. 2006 (Incluant Laprise)). En se positionnant ainsi, la compagnie apparaît jouer le rôle de citoyen modèle qui poursuit des intérêts liés au bien commun alors que tout indique que les vraies orientations de la compagnie sont prises en fonction de considérations privées. Le discours de Shell à ce sujet émet l'idée que « le succès de l'organisation [l'entreprise] est lié à celui de la société » et que l'entreprise a un rôle à jouer dans ce sens. Sur cet enjeu, qui allie les thèmes de la légitimité, de la responsabilité et du rôle de l'entreprise dans une société aux prises avec des problèmes environnementaux graves, repose une grande partie de l'argumentaire de développement durable de Shell :

Our success as an organisation is intimately linked to that of society. We wish to play our part responsibly - by maintaining and enhancing natural and social capital, as well as contributing to the global economy's capacity to generate and distribute wealth. Sustainable development provides the best model to see these elements together in an integrated way while creating business value (3:40).

Cela dit, faut-il rappeler que le succès d'une entreprise telle que Shell passe par, entre autres choses, la croissance, dussent-ils l'appeler « croissance responsable » pour que l'idée concorde avec le mythe imaginé :

If we are to continue growing, we know we have to fulfil clear social and environmental responsibilities and work more in co-operation with others. Government has an important role too, to provide the structures and conditions that encourage responsible growth (3:66).

Dans le même rapport, le troisième, Shell soutient que son comportement responsable lui permet de maintenir ce qu'il appelle son « droit à la croissance » ce qui repousse encore plus loin en avant l'idée que l'entreprise ait à se comporter en accord avec les attentes de la société pour conserver son « permis d'opérer » :

EXPLORATION AND PRODUCTION

Meeting society's energy needs lies at the heart of our business. Society expects us to produce finite oil and gas resources while caring for people and protecting the environment - only then we will maintain our right to grow (3:344).

La force de ces arguments semble s'essouffler à partir du cinquième rapport, qui ne contient que 2 des cooccurrences que nous analysons ici. Soulignons également l'absence de ces cooccurrences dans les 6e et 7e rapports, ce qui est difficile à expliquer à nos yeux autrement que par le fait que le thème même de responsabilité est écarté de ces rapports de la deuxième phase, que nous avons décrite comme étant la phase de technicisation des informations environnementales et sociales divulguées par Shell. Nous poussons ici l'analyse plus loin en faisant appel à une analyse de l'occurrence des mots dans chaque rapport permet d'éclairer nos questionnements au sujet de cette apparente incongruité :

Tableau 6.11 : Utilisation des mots dont la racine est le mot « responsable »

Mot / No de rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RESPONSIBILITIES	27	26	23	17	11	5	0	2	2
RESPONSIBILITY	30	13	14	8	10	9	6	6	5
RESPONSIBLE	14	22	16	8	9	8	3	10	12

Le tableau présenté ci-dessus est le résultat d'une analyse des rapports à l'aide de l'outil « wordcruncher » de Atlasti. Il retrace tous les mots utilisés dans chaque texte présent dans l'unité herméneutique. Nous limitons ici notre analyse aux trois mots liés à l'idée de responsabilité.

Cette analyse nous permet de constater à quel point le vocable utilisé dans les rapports change et pourquoi ce n'est pas un hasard si le thème de responsabilité s'estompe à partir du cinquième rapport. D'omniprésent dans le premier rapport, l'idée de responsabilité finit par être presque éteinte dans la dernière phase des rapports. Cela semble montrer à quel point l'approche « qualitative » choisie par Shell finit par laisser la place à une approche quantitative qui ne laisse plus autant de place pour les « beaux discours » à propos de l'harmonisation des pôles du développement durable, ceux-ci s'avérant peut-être trop compromettants, notamment quand les résultats attendus tardent à venir.

Le huitième rapport trace la position choisie par Shell quand aux idées de responsabilités sociale et environnementale, position essentiellement maintenue dans le neuvième rapport

Sustainable development and our business strategy

Contributing to sustainable development for us means, above all, helping to meet the global energy challenge by responding to society's rapidly-growing need for energy and petrochemicals in environmentally and socially responsible ways. This starts with listening to our stakeholders, so that we understand society's changing expectations and learn to see our business through a wider lens. It then involves working with others to provide the innovative energy solutions needed to meet those expectations, as well as behaving honestly and being transparent about our successes and failures. This is how we aim to do our business. We know we have work to do to live up to this aspiration fully (8:49).

Remarquons que dans ce dernier passage, il semble y avoir une inversion dans la manière de présenter la responsabilité, alors qu'on parle d'atteindre des objectifs spécifiques (financiers et en lien avec la production) par des manières responsables environnementalement et socialement. La même attitude est exprimée dans le neuvième rapport à ce sujet. Alors qu'ils étaient situés au centre des préoccupations dans la première phase des rapports, les thèmes de responsabilité sociale et environnementale émergent clairement à la suite du vide de mi-parcours comme se situant en périphérie des préoccupations les plus importantes, qui réfèrent dorénavant au « défi énergétique global » et à la sécurité énergétique des pays.

Nous avons précédemment fait état des particularités du premier rapport quant à la teneur des propos, notamment concernant la justification « éthique » et « philosophique » de la démarche de la corporation. L'association entre ces deux codes confirme cette particularité du premier rapport, plus que toute autre. On comprend, grâce à cette analyse ciblée d'une cooccurrence d'intérêt, que la corporation tente tout d'abord de jouer le jeu de l'entreprise idéale qui s'efforce d'harmoniser ce qui ne peut l'être. La quasi-extinction du thème de la responsabilité des rapports de la deuxième phase puis sa réapparition sous une forme plus « flexible » apparaît fortement symptomatique d'une incapacité à convoquer une certaine vision idyllique du développement durable et du rôle social et environnemental des entreprises. Cette vision par ailleurs utilitariste du développement durable semble se retourner contre Shell, qui ne peut maintenir de tels standards alors que la poursuite de ses objectifs ne va pas si bon train. Le détournement de sens qui s'opère alors est, par ailleurs, bien documenté dans la littérature de la RSE et semble s'accorder avec les hypothèses mises

de l'avant par Touraine concernant la manipulation, consciente ou inconsciente, des objectifs de la société par une élite corporative ici représentée par Shell et sa direction.

Conclusion

Notre analyse des neuf rapports de développement durable de Shell publiés de 1997 à 2005 à l'aide du logiciel Atlas.ti a produit environ 15 000 occurrences de 179 codes divisés en 19 familles. Notre codification précise nous a permis de présenter un portrait caractérisant le discours de Shell, mais il nous a fallu en rester à l'essentiel pour extraire du sens de la masse importante d'information dont nous disposons. Plusieurs conclusions ont été tirées et plusieurs tendances ont été soulignées dans ce chapitre d'analyse et nous souhaitons revenir sur celles-ci en guise de conclusion.

À travers l'analyse des codes les plus fréquents et les plus importants et des codes qui leur sont le plus fortement associés, trois périodes distinctes présentes dans les rapports ont émergé. Ces trois périodes ont chacune leurs caractéristiques propres et elles définissent fortement la teneur du discours du groupe à ce moment. Elles coïncident d'assez près avec les titres que Shell a donnés à ses rapports, qui forment trois groupes (voir Corpus documentaire, p. 334). Le tableau suivant illustre à quelle période chaque rapport s'est rattaché et quelles sont les caractéristiques principales de chaque période.

Tableau 6.12 : Périodisation des rapports de Shell

Période	Années des rapports	Caractéristiques
Phase 1	1997-1999	Définition-Évaluation-Fixation
Phase 2	2000-2002	Technicisation
Phase 3	2003-2005	Encadrement et cas par cas

La première période porte avant tout sur les enjeux de développement durable et les responsabilités que Shell a identifiées en réaction aux deux crises qui l'ont frappé au début des années 1990. C'est une période intense de développement, de réflexion et une grande place est laissée au développement de certaines valeurs et certains principes, à la limite aux rêves. C'est une période très optimiste, engagée, marquée par un fort désir de mieux faire et de se démarquer des années désastreuses vécues antérieurement. Shell procède, avec

l'assistance d'experts et par la documentation de son identité de développement durable, à une évaluation de ses capacités et du chemin à parcourir, sans toutefois arrêter sa définition du développement durable. C'est à ce moment que Shell fixe plusieurs objectifs ambitieux qui se retourneront contre lui par la suite.

La deuxième période est celle du développement « technique » de l'approche de Shell envers le développement durable. Dans cette phase, la plus grande part du travail est faite autour du choix et des tests des indicateurs, sur la mise en place des programmes ciblés, sur la mise en évidence des difficultés qui ont été rencontrées, etc. À ce niveau, notre analyse a mis en évidence l'importance des actions de Shell visant à intégrer à la gestion de ses entreprises les principes du développement durable, tout en développant les « indicateurs de performance » requis par les normes de rapportage internationales et les normes volontaires propres à Shell. Cela est fait dans une optique technico-scientifique de l'environnement, mais une partie des indicateurs sont axés sur la santé/sécurité des employés et sur le bien-être de certaines parties prenantes, notamment les communautés. On ne dénote plus les envolées symboliques et les commentaires optimistes de la première phase des rapports.

Dans la troisième phase, on assiste en quelque sorte à l'aboutissement de la démarche entreprise dans les deux premières phases : les trois derniers rapports sont très homogènes, les cibles et le cadre général des rapports ayant été fixés. Les rapports ne se « développent » plus, ou ne réfléchissent plus comme ils avaient pu le faire dans la première phase. Tout est plus intégré, scientifique dans la mesure du possible et fortement ancré dans la rigoureuse qualité comptable des indicateurs de performance qui sont dorénavant suivis. L'idée de participer à relever le défi énergétique mondial est omniprésente. Les rapports vont à l'essentiel, soit l'activité commerciale de Shell; cependant, il faut faire remarquer que plusieurs des indicateurs dont le suivi était prévu se sont avérés difficiles à systématiser pour diverses raisons. C'est notamment le cas d'indicateurs liés aux communautés et aux retombées pour celles-ci. Les trois derniers rapports de Shell se distinguent des six autres parce qu'il n'y a presque plus de tentative de vision d'ensemble, les projets sont analysés au cas par cas, on ne fait plus de grande projection parce que les vœux faits dans les précédents rapports se sont

révélés difficiles à réaliser et se sont parfois traduits par des échecs. Certaines parties des rapports sont, plus que jamais, des plaidoyers pour certaines entreprises vertes et certains projets qu'on souhaite mettre sous un jour positif. Par exemple, on promeut des programmes tels que le gaz naturel liquide parce que c'est « l'énergie du futur » et que c'est plus respectueux de l'environnement que d'autres options offertes par Shell et ses concurrents. Jamais le modèle en place n'est remis en question et jamais on n'émet la possibilité de ralentir la croissance de la compagnie ou de l'économie en général. Les objectifs financiers, si on compare les rapports de cette aux autres, ont repris le haut du pavé.

Ce sont là les trois périodes que nous avons identifiées grâce à notre travail de codification. Notre méthode nous permettait d'aller au plus près des codes et du contenu des rapports, comme ce chapitre l'a démontré. Conséquemment, nous avons dressé un portrait partiel, mais représentatif de l'argumentaire de Shell à partir de l'analyse de concepts très présents tels que Développement durable et Progrès. Nous présentons ici le bilan de cet argumentaire.

Considérant l'objectif de notre étude, il importe d'entreprendre ce point en parlant de la place de la RSE dans les rapports de Shell. Nous avons porté une attention spécifique à ce point, comme on a pu le voir au dernier point du chapitre précédent (12.2.1). L'idée de responsabilité, si elle est loin d'être absente des rapports, prend une place marginale à l'ombre des thèmes tels que l'environnement ou le développement. Il apparaît que la RSE n'est tout simplement pas l'une des approches privilégiées par Shell pour servir de cadre à ses actions dans « l'agir bien ». Cette place est beaucoup mieux occupée par le développement durable. Cela n'empêche en rien qu'il est pertinent de situer les actions et le discours de Shell dans une perspective de RSE.

À ce propos, le thème du développement durable, qui comprend les piliers du social, de l'économique et de l'environnemental, est omniprésent dans les rapports de Shell. Il sert de cadre, de support, de motif, d'explication, de justification et, c'est notre avis à la lumière des données que nous avons analysées, de couverture. Nous l'avons vu à la section 6.1 (Code

Développement durable), Shell utilise le concept de développement durable dans des situations de toutes sortes, mais tend à en réexpliquer le sens, à tordre ses fondements pour qu'il puisse mieux s'appliquer à ses activités. Bien que ce qui marque le discours de développement durable de Shell soit qu'il touche à toute une panoplie d'enjeux – l'économie, la gestion de l'entreprise, l'environnement, la société, les employés – les impératifs financiers se subordonnent les autres sujets au long du processus.

L'intégration du développement durable aux déroulements normaux des opérations chez Shell, les succès et les avancées rapportées dans tous les rapports, se font donc au prix d'un détournement de sens, élément cohérent avec notre argumentaire concernant le développement durable tel qu'il doit être conçu (voir p. 21 et suivantes). Comment, autrement, un groupe tel que la pétrolière Shell pourrait-il légitimement inscrire toutes ses actions dans un processus de développement durable, considérant son impact et son secteur d'activité?

De fait, le développement durable semble être, pour Shell, un train dans lequel il ne faut pas manquer d'embarquer. Ce train du développement durable est le symbole d'une époque qui s'est trouvé un sens, mais Shell met les mains, avec ses rapports, sur le contrôle d'un aiguillage qui mène vers une vision du développement durable soumis à son pôle économie plutôt que soumis à ses pôles social ou environnement, pourtant essentiels. C'est le train de ce fameux « permis d'opérer » (licence to operate) qui est cité six fois, dont quatre dans le même rapport (5e). Cette licence essentielle, garante de la présence « harmonieuse » de l'entreprise dans la société, est contresignée par ses parties prenantes et repose sur l'idée fondamentale de la légitimité dont nous avons amplement discuté dans les chapitres II et III.

Dans un contexte de prise de conscience environnementale généralisée et durable, auquel s'ajoute une crise majeure provoquée par les signes apparents de réchauffement de la planète, le permis d'opérer dans la société d'une pétrolière prend une signification nouvelle. À cette nouvelle demande de son « marché », l'entreprise répond par un engagement accru et réel, mais tout de même marginal, envers les énergies alternatives. En mettant en exergue les

efforts de la corporation pour développer des énergies plus responsables et plus vertes, les rapports détournent le regard des parties intéressées des activités qui représentent la plus grande part de son chiffre d'affaires, soit celles liées au pétrole et au gaz. Le développement et la promotion des énergies vertes correspondent à la fois au besoin et aux pressions de la société, dont le besoin en énergie croît constamment et parallèlement à ses espoirs environnementaux, et aux affaires de Shell. Le développement durable, orienté dans des démarches de développement d'énergies plus propres, devient le « good business sense », en accord avec l'argumentaire des affaires envers la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

Toutefois, la bonne volonté de Shell ne peut se concrétiser dans des actions responsables sans l'aide de certains acteurs, ce que notre analyse montre sans équivoque. Qu'ils soient employés, citoyens, membres d'une communauté ou représentants du gouvernement, Shell interpelle directement les acteurs de la société qui sont parties prenantes de son succès et de sa légitimité, tout au long des rapports. L'analyse de ces codes « Acteurs » et de leurs cooccurrences a mis en évidence l'importance de ceux-ci dans un monde réseauté que Shell a appris à connaître à la dure (voir chap. V). Le Nigéria ressort comme une exception, mais représente tout de même un exemple marquant des ressources que Shell peut mettre en place dans des cas aussi difficiles qui demandent des interventions diversifiées. La stratégie de Shell au Nigéria compte des éléments de gouvernance, des éléments environnementaux et sociaux et d'énormes enjeux économiques pour les communautés, mais il n'en serait pas ainsi si le Delta du Niger n'était pas si riche en hydrocarbures et que Shell n'y avait pas immobilisé tant de ressources. Enfin, notre analyse a pointé l'importance de la docilité du gouvernement et de son rôle de facilitateur à tous les échelons pour le succès des programmes de Shell, notamment celui du développement de l'hydrogène. Un groupe qui combat tant la réglementation, alors qu'il tend la main vers les autorités dans des situations précises qui vont dans le sens de ses intérêts, attire nécessairement les soupçons.

Dans ce cadre difficile sujet aux pressions de la société et de parties prenantes plus puissantes qu'elles ne l'ont jamais été, le fait de faire preuve de bonne volonté et de démontrer des

progrès constants équivalent à montrer patte blanche et à s'assurer de valider son permis d'opérer. Les défis de Shell, qui occupent une grande place dans les rapports, proviennent pour leur plus grande part de défis sociaux et économiques. Shell déploie des ressources énormes pour montrer qu'il essaie, que des efforts sont constamment faits et que du progrès peut être annoncé à chaque étape, car là-dessus reposent des éléments cruciaux de sa légitimité. Les rapports sont un outil privilégié et essentiel pour réagir à ces pressions et montrer la réponse adaptée de Shell. Mais, malgré la présence des « interventions du public » à travers les rapports (les quelques rubriques *You Tell Shell* tirées de commentaires d'internautes et d'employés), c'est à la version de Shell et de ses dirigeants qu'on a droit.

Ce dernier point nous renvoie au fait que, comme nous le savons, et c'est là l'une des principales conclusions de notre étude du discours de Shell dans ses rapports, Shell cherche à ramener sur son terrain, dans ses quartiers familiers, la RSE, le développement durable et leurs encombrants principes. Nous développons en détail cet argument dans le prochain chapitre, le dernier de notre travail d'analyse, en croisant les éléments de notre analyse au cadre théorique que nous avons construit au fil des chapitres I, II et III.

CONCLUSION

Notre parcours au cœur de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises vient ici à sa conclusion. Dans cette étude, nous avons tenté de mettre en relation le discours environnemental et de développement durable d'une corporation pétrolière et le rôle de l'entreprise dans la société. Pour ce faire, nous avons construit une grille d'analyse conceptuelle reposant sur deux concepts, soient la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), et la légitimité, que nous avons associée à l'idée de pouvoir. Suite à l'étude approfondie de ces deux concepts, de leur place dans la littérature sur la responsabilité des entreprises et de manière plus générale, dans la société, nous avons posé comme hypothèse « qu'à travers toute la rhétorique et les pratiques entourant le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, la corporation, en tant qu'institution sociale privée, ressort grandie, légitimée dans son existence et dans ses activités PARCE QU'elle parvient à moduler la compréhension que la société a de ce qu'est la responsabilité environnementale et le développement durable, tout en tissant un flou entre le bien commun de la société et l'intérêt privé de l'entreprise » (chap. IV).

Puis, dans le but de rejoindre les objectifs de notre étude et de répondre à notre question de recherche : (« Dans un contexte d'écart entre les intérêts de la société, de l'environnement et leurs représentants et le comportement réel des entreprises à la poursuite de leurs propres intérêts, écart qui crée un fossé de légitimité, qui tire les bénéfices du discours de RSE et de développement durable des entreprises? »), tout en testant l'hypothèse posée, nous avons élaboré une méthodologie d'analyse d'un corpus de neuf rapports de développement durable produits par l'un des géants du secteur pétrolier dans le monde, la multinationale Shell

(auparavant appelée Royal Dutch/Shell). Dans les prochaines pages, nous revenons brièvement sur les concepts principaux qui ont servi à établir notre cadre théorique et nous présentons notre analyse finale de notre sujet d'étude.

La RSE

Pour lancer notre recherche, nous avons tracé un portrait en triptyque de la RSE : nous l'avons présenté tout d'abord comme un phénomène, ensuite comme un concept théorique, puis comme « une nébuleuse de pratiques, de discours et de questionnements ». Cela nous a permis de mettre à jour une perspective critique de la RSE (que nous avons illustré comme intégrant le développement durable) qui ne s'arrête pas à une tentative de définition d'un mouvement très complexe qui a des implications sociales plus larges que ne le laissent entendre bien des travaux sur la question. Notre traçage des racines historiques du phénomène et du concept de la RSE a fait en sorte de faciliter notre présentation des applications (les pratiques de la RSE, voir Appendice A) et des discours de la RSE. Ce dernier point s'est avéré être d'un intérêt primordial pour nous, considérant notre objectif d'analyse du discours de RSE d'une grande corporation : nous avons alors souligné le lien entre les discours de RSE et la légitimité. Ce concept place l'entreprise dans l'arène politique, ce qui donne un tout autre sens à ses actions et à son comportement (Gendron et Champion, 2005; De la Broise et Lamarche, 2006). Par la suite, nous avons vu que ce que De la Broise et Lamarche (op. cit) appellent la « communication RSE » sert à exposer une certaine vision du rôle et des devoirs de l'entreprise envers la société et la planète. Notre revue de la littérature a montré que divers auteurs soutiennent que la communication RSE des entreprises est la plupart du temps orientée dans un seul sens, soit celui de montrer sous un jour avantageux la philosophie et les actions responsables de l'entreprise tout en faisant valoir que l'ingérence des autorités n'est pas souhaitable dans un tel contexte. Nous avons appelé cette attitude le volontarisme.

D'autres acteurs, souvent critiques du corporatisme ou prônant davantage de respect de l'environnement et des gens, défendent pour leur part une autre vision de la RSE. Ainsi, du côté de la société civile et d'autres acteurs interventionnistes, on retrouve la perspective

régulationniste. Ces deux visions s'affrontent dans une lutte pour allouer une mission fondamentalement différente à l'entreprise. Nous avons expliqué que c'est là la charnière de la relation des entreprises avec la société lorsqu'intervient la notion de RSE. L'enjeu de cette charnière est simple, mais important : d'un côté, pour les volontaristes, l'entreprise est libre de se montrer responsable socialement et environnementalement dans ses propres termes et selon ses propres règles (ou celles des entreprises de son secteur). De l'autre, une autorité supérieure (gouvernement ou supragouvernement) impose une ligne de conduite à l'entreprise, ce qui impose un cadre d'action qui est perçu comme limitatif et qui s'avère être au détriment de la bonne conduite des affaires.

À la fin du chapitre I portant sur la RSE, nous concluons qu'un autre phénomène, négligé par la recherche, mais très important pour la compréhension des enjeux propres à la RSE, est en cours. Celui-ci est directement en lien avec les enjeux du volontarisme et du régulationnisme. Ainsi, avec Livesey (2002), nous avons fait intervenir l'hypothèse corolaire qui soumet l'idée que les communications RSE servent également à *influencer les termes du débat autour de l'environnement et du développement durable dans la société*. C'est avec ces enjeux en tête que nous avons abordé les dimensions de notre cadre théorique liées à la légitimité (chap. II et III). Parce qu'elles représentent un outil privilégié pour l'étude d'un type de discours sur la responsabilité, nous avons identifié ces communications RSE comme représentant un corpus idéal pour l'étude des questions qui ont initié notre travail. Il va sans dire que ces communications sont fortement liées à la poursuite de la légitimité par les entreprises.

La légitimité

Nous avons mentionné en introduction que c'est dans un contexte de questionnements autour du rôle des entreprises à l'égard de l'environnement et de la société, provoqués par certains événements et/ou crises, que plusieurs entreprises, et plus généralement le monde des affaires, sont à pied d'œuvre pour gagner, maintenir ou sauvegarder (Suchman, 1995) ce que plusieurs auteurs ont identifié comme une ressource essentielle de la gestion de l'entreprise ou un outil stratégique incontournable : la légitimité.

D'entrée de jeu, pour ce qui est de cette partie de notre travail qui porte sur ce second pilier, nous avons établi le lien entre légitimité et pouvoir en examinant les idées de Max Weber sur la question de la légitimité. Nous sommes remonté aux origines de ce concept, afin de montrer comment la légitimité est une composante essentielle du pouvoir, que c'est d'une certaine manière un outil incontournable qui fait en sorte que le dominé accepte la domination du dominant, car il croit (ou en vient à croire par divers moyens de persuasion) en la légitimité de cette domination. Cette discussion nous a permis de poser les bases de notre compréhension de la légitimité, que nous avons raffinée en étudiant l'évolution dans la théorie sociale. Notre revue rigoureuse de ce champ d'études nous a permis de montrer l'émergence du concept de légitimité et son passage d'un usage essentiellement politique à un usage social. Nous avons ainsi souligné son utilisation dans les travaux de Parsons, Luhmann et Habermas ainsi que dans les travaux d'auteurs contemporains tels Deephouse et Carter. Ces auteurs ont traité, entre autres thèmes, de la légitimité des institutions non politiques et ils ont préparé la voie à tout un pan de l'étude du comportement des entreprises dans la société et dans leur environnement. Fait intéressant, Parsons, Luhmann et Habermas expriment chacun à leur manière, dans des textes sur la légitimité, les intérêts potentiellement divergents des classes dominantes et des citoyens. On retrouve également dans les travaux de ces auteurs classiques des éléments d'une analyse de la rupture entre les valeurs de la société et celles des dirigeants d'entreprises membre de la classe dominante.

La prochaine étape de notre travail fut de faire état de l'usage du concept de légitimité dans la littérature portant directement sur les entreprises. Nous avons pu constater qu'une véritable théorie de la légitimité s'est développée récemment : cette théorie regorge d'outils qui facilitent l'analyse du type de celle que nous menons. Nous sommes remontés dans les travaux d'auteurs pionniers tels Meyer et Rowan, DiMaggio et Powell ou encore Oliver, qui ont tous contribué à rendre opérationnelle la théorie de la légitimité dans sa perspective institutionnelle, qui met l'emphase sur l'obligation des entreprises à s'adapter à leur environnement afin de conserver leur légitimité à exister. D'autres auteurs, issus d'une tradition différente, défendent une perspective plus critique, à savoir qu'ils adhèrent à l'idée que les entreprises agissent consciemment dans la gestion de la ressource incontournable

qu'est la légitimité (Deegan *et al.*, 2002). Nous avons établi que ces derniers s'inscrivent plutôt dans la perspective stratégique de la légitimité.

Ces travaux demeuraient relativement isolés les uns des autres et le domaine de l'étude de la légitimité restait à unifier. Reposant notamment sur ces publications antérieures, c'est le travail de Suchman (1995) qui a réellement arrêté un certain usage de la légitimité dans l'étude des organisations. Il est ainsi devenu une référence incontournable dans ce domaine. Rappelons que Suchman (1995) a défini la légitimité comme étant « la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, pertinentes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ». Il a effectué la jonction entre des courants d'étude de la légitimité (les perspectives institutionnelle et stratégique) et a proposé une troisième voie. Comme mentionnée, la « troisième voie » de Suchman a sans conteste permis de mieux comprendre les comportements et les réactions des entreprises aux pressions institutionnelles et compétitives.

Suchman a inspiré des auteurs tels Hoffman (1999), Grolin (1998), O'Dwyer (2002) et O'Donovan (2002), qui ont appliqué la théorie de la légitimité à des études de cas d'entreprises qui adoptent des démarches de reporting et/ou de RSE. Ces dernières études nous ont permis de montrer qu'il est possible d'articuler la théorie de la légitimité autour des questions qui entourent la RSE et les grandes corporations. De plus, ces auteurs ainsi que d'autres ont soutenu que le reporting des entreprises se fait dans une optique presque exclusive de recherche de légitimité, une idée que nous avons nuancée abondamment.

Cela dit, certaines questions demeuraient concernant les motivations des entreprises à s'impliquer dans des démarches de responsabilité sociale ou de développement durable. Comment s'inscrivent les comportements de responsabilité à l'égard de la société ou de l'environnement et les actions de développement durable? Doit-on en faire une lecture institutionnaliste (les entreprises s'adaptent aux pressions de la société (lois, événements, isomorphisme, etc.) et adoptent des valeurs qui leur garantissent un « permis d'opérer »

durable) ou une lecture stratégique (les entreprises se servent du développement durable et de la RSE pour se positionner stratégiquement et n'agissent proactivement qu'en fonction des gains qu'ils peuvent obtenir ce faisant)? La position stratégiste de ces auteurs les amène la plupart du temps à conclure que les entreprises tentent par plusieurs moyens (à travers les médias, l'Internet, des publications corporatives, de la publicité) de contrôler leur légitimité. La parenté de cette position avec les idées de Livesey (2002) est apparue comme étant évidente, ce qui nous a permis d'avancer à nouveau l'idée que les entreprises font plus que contrôler leur légitimité, mais forment et influencent les valeurs de la société par ces divers moyens. Les éléments les plus intéressants qui sont ressortis de cette portion de notre travail sur le contrôle de la légitimité furent le fait que nous avons identifié la possibilité pour un acteur en position dominante (ou de leader, ou de contrôle) d'induire la légitimité et la nécessité devant laquelle sont placées les entreprises de tenter d'influer sur la perception qu'a la société de leurs actions ou de leur identité, vu le risque de se retrouver avec un trop grand « fossé de légitimité » (ou legitimacy gap) qui décuplerait le risque de les voir se faire retirer leur « permis d'opérer ».

Ces concepts ayant été bien établis, nous avons eu recours à la théorie sociologique des entreprises vues comme des institutions pour finaliser notre cadre théorique. Les travaux de Bélanger et Lévesque (1992) et de Touraine (1966, 1969) nous ont permis de chapeauter les travaux des divers auteurs des écoles de pensée proches de la RSE et de la légitimité. Bélanger et Lévesque, s'appuyant sur Touraine, ont établi qu'il était justifié de considérer les entreprises comme des institutions plutôt que comme des organisations. En retournant aux travaux de Touraine, nous avons trouvé les éléments qui nous ont permis de compléter le lien entre les entreprises-institutions, la légitimité et la société. En effet, Touraine, grâce à son analyse des organisations et des institutions, a identifié la légitimité en tant que plaque tournante entre les valeurs des dominants et les valeurs des gouvernés dans la société. L'auteur a mis en évidence le pouvoir social de l'institution sociale privée qu'est l'entreprise moderne, pouvoir qui réside dans le potentiel discursif de l'entreprise. Ce pouvoir, comme l'a montré Touraine, repose sur la capacité des entreprises capitalistes, à titre d'institutions sociales privées, à influencer le discours dominant de la société et à imposer une certaine

vision de leur rôle à l'égard de l'environnement. Il faut souligner aussi le point central de la compréhension de Touraine qui considère que l'institution doit poursuivre des fins reconnues comme légitimes par la société, une pensée qu'on peut voir comme étant très proche de celle exprimée vingt-cinq ans plus tard par Suchman (1995). Touraine en vient à constater ce statut d'institution sociale qu'il donne à l'entreprise entre autres à travers son analyse des actions et orientations de certains groupes (salariés, dirigeants) au sein de l'entreprise et des intérêts qu'ils représentent et promeuvent et pour lesquels ils luttent, ce qui se répercute dans la société. Nous avons alors souligné que les intérêts de ces groupes ne coïncident pas à coup sûr avec ceux, plus larges, de la société dans son ensemble, ni avec ceux, essentiels, de l'environnement naturel. Il faut néanmoins, dans le contexte de ces luttes et de la tendance à soutenir les intérêts de la classe dominante socialement et économiquement, que l'entreprise remplisse ses « obligations » envers la société, soit de fournir des produits et des services utiles. S'il s'avérait qu'elle ne le fit pas, le fossé de légitimité pourrait s'élargir et provoquer un découplage des intérêts de l'entreprise et de la société avec des conséquences imprévisibles. Les communications RSE, les rapports vert et de développement durable ainsi que les autres usages des canaux médiatiques nous sont apparus comme des manières de remplir ce fossé de légitimité, faute de pouvoir réellement rapprocher les deux côtés d'un fossé devenu trop large.

De tout cet échafaudage théorique a découlé l'importance de mieux comprendre la teneur et l'importance des « communications RSE » que nous avons identifiées comme un véhicule privilégié des valeurs de l'entreprise dans le contexte décrit. C'est ce que nous avons fait dans les chapitres suivants, en accord avec la méthodologie spécifiée au chapitre IV. Le chapitre V est consacré à l'analyse des codes principaux que nous avons identifiés dans notre corpus documentaire.

Analyse finale

À la lumière d'un cadre théorique fortement ancré dans le domaine de la RSE, de la présentation des faits entourant le cas à l'étude et d'une analyse qualitative rigoureuse de discours de développement durable, comment interprète-t-on le cas de Shell? Rappelons ici que nous cherchions à caractériser la démarche de Shell envers l'environnement et le

développement durable et à identifier à travers le discours vert de la corporation les bénéficiaires d'un tel discours. Nous cherchions aussi, en parallèle, à évaluer dans la mesure du possible si la démarche de Shell était, au final, profitable pour l'environnement. En somme, nous cherchions à établir si, comme Shell l'affirmait si haut et si fort dans son premier rapport, il est raisonnable de penser qu'on peut concilier les principes et les profits? Et nous ajoutons une seconde partie à cette question : sans provoquer de remous au niveau des valeurs sociales touchées par les arguments d'un tel géant.

Il appert que le cas de Shell est unique de par la nature de ce qui a enclenché son éveil à l'égard du développement durable au milieu des années 1990. Il n'existe pas d'autres exemples, à notre connaissance, d'une compagnie qui a subi de tels revers qui ont mené à un tel revirement d'attitude (voir chap. V); ses pratiques et les ressources allouées au domaine de l'environnement et du développement durable en ont été proportionnellement affectées. Nous analysons cette première partie de la réaction de Shell ainsi : ces événements marquants ont créé, pour un groupe gigantesque qui n'avait auparavant pas fait l'objet de critiques outre mesure, un fossé de légitimité inédit qui a mené à un découplage, partiel mais significatif, des actions de l'entreprise avec la société, notamment en ce qui a trait à son comportement à l'égard de l'environnement et de certaines communautés autochtones. Les manifestations écologistes contre la disposition du Brent Spar dans la mer du Nord et les attaques contre des stations-services de Shell en Europe témoignent de ce découplage et laisse planer des heures difficiles pour Shell, tant aux plans social qu'environnemental. Il va sans dire que les difficultés de l'entreprise se répercutent sur ses dirigeants et ses propriétaires, ce qui a pour conséquence potentielle d'amoindrir leur richesse et leur influence.

Suite à cela, les attentes de la société à l'égard de l'entreprise se sont transformées et la présomption d'être une « entité désirable », telle que posée par Suchman (1995), s'est évanouie en partie. Il ne faut jamais perdre de vue que Shell est demeuré un groupe solide à travers ces épreuves, allant jusqu'à s'avérer capable, en 2004, de réduire du quart ses réserves prévues de pétrole sans périliter, et rien ne laisse croire que le groupe a pu vaciller à ce moment. Les actions de Shell à ce point doivent donc être considérées comme des efforts en

vue de regagner une légitimité ébréchée par des événements graves ayant eu une répercussion mondiale inattendue (Grolin, 1998; Zyglidopoulos, 1999).

Comme nous le savons, la légitimité d'une institution est intimement liée à cette capacité de briller aux yeux de la société, d'être utile et efficace dans l'atteinte des objectifs (qu'elle se fixe elle-même) qui sont attendus par la société. L'ampleur des démarches lancées par Shell a fait en sorte, selon certains, de positionner le groupe en leader de ce domaine et c'est pourquoi il est devenu si intéressant de se pencher sur ce cas et surtout, au contenu de l'argumentaire de l'institution en question, qui a en quelque sorte vu le jour dans la foulée de ces événements. Dans le premier rapport de développement durable (1997), une grande partie du discours de Shell repose sur le besoin de réconciliation de l'entreprise avec la nature et avec la société, symbole de la quasi-rupture ayant eu lieu. Ce rapport, axé sur une prise de position sans équivoque à l'égard du développement durable, contient de longs passages sur les « valeurs » de l'entreprise et sur le rôle qu'elle entend jouer. Comme nous l'avons vu, cette approche se répète dans les deux autres rapports qui forment la première phase du rapportage de Shell. Pour reprendre l'image qui nous apparaît comme étant la plus explicative, le premier geste de Shell au vu de l'élargissement dramatique du fossé de légitimité fut de lancer au fond du fossé les grands blocs d'un nouveau contrat avec la société, l'ancien ayant été dans les faits révoqué. En d'autres mots, on a assisté au cours de cette phase à un processus de gain de légitimité par une adaptation à de nouvelles valeurs perçues. En soi, cette opération, de par la notoriété qu'elle a acquise, semble avoir été un succès. Mais s'agissait-il uniquement d'une opération de redressement des valeurs en fonction de la lecture faite par Shell des valeurs de « développement durable » en émergence rapide dans la société?

À ce sujet, la force de notre analyse du corpus de notre étude réside dans le fait que nous avons pu faire ressortir les orientations sous-jacentes aux « beaux principes » défendus par Shell dans les premiers rapports et mis en application dans les deux phases subséquentes. Nous avons très bien vu, notamment dans l'analyse des associations de codes tels Progrès (code principal 2) et Gouvernement (code principal 4) avec d'autres codes, que Shell propose sa propre lecture de la société à travers l'outil de communication étudié. Il s'agit d'une société

libre de contraintes, où les diverses communautés qui la composent sont extrêmement favorables à l'investissement de groupes pétroliers tel que Shell. Cette société fait bénéficier l'entreprise d'appuis communautaires, politiques, économiques qui lui permettent de bien remplir les objectifs qu'elle se fixe (ce qui implique de toujours respecter l'engagement envers les actionnaires, mais aussi ceux pris envers l'environnement ou la société). L'entreprise doit aussi bénéficier d'une collaboration sans borne des acteurs présents au sein même de l'organisation et en échange celle-ci veillera sur eux. Ainsi, bien qu'à première vue cette société soit régie par des valeurs environnementales et sociales fortes, le poids de l'élément financier et commercial est tel que les autres semblent écrasés. Cela est sans compter le fait que les dizaines d'initiatives amenées par Shell et ses partenaires à divers niveaux des activités de l'entreprise apparaissent en fin de compte obtenir peu d'impact, particulièrement dans le cas du Nigéria, talon d'Achille de la démarche de développement durable et de responsabilité de Shell. Le développement durable et l'environnement occupent ainsi une place prépondérante dans le discours de Shell. Ces thèmes, que nous avons étudiés en détail au chapitre précédent, côtoient ceux de la gestion de l'entreprise, du progrès, de la gestion de la RSE et des initiatives de responsabilité proposées, de la rationalité économique, des considérations à l'égard des employés, des énergies alternatives, du rôle des acteurs qui sont parties prenantes des actions de l'entreprise.

Cette vision marquée par des valeurs nouvelles et presque révolutionnaires dans la première phase des rapports, s'empêche de tout un cadre technique et est remodelée dans les phases subséquentes, mue par ce qui apparaissent être des intérêts essentiellement financiers. Les valeurs morales et environnementales mises de l'avant cèdent le pas à des valeurs techniques et d'ingénierie encadrées par les grandes normes internationales fixées par l'industrie elle-même. Nous avons vu en détail ce processus dans notre analyse des rapports 4 à 9, qui composent les deux dernières phases des rapports.

Ce qui devient apparent à ce point est l'écart entre les intérêts de l'entreprise-institution, intérêts qu'on doit, avec Touraine, considérer comme harmonisés avec ceux de ses dirigeants, et ceux de la société. En effet, bien que les intérêts de l'entreprise sont présentés au fil des

neuf rapports comme étant complémentaires à ceux de la société et de l'environnement et donc bénéficiaires à ceux-ci, il faut admettre, comme le font d'innombrables auteurs (Bakan, 2004; Livesey, 2002; Hardt et Negri, 2003; Gendron, 2001; Kempf, 2006; Jones, 1996, Touraine; 1966, 1969), que les intérêts de l'entreprise et de ses dirigeants ne coïncident que rarement avec ceux des autres et qu'elles répondent uniquement à leur logique propre qui n'est pas celle qui doit être suivie pour que la condition essentielle du maintien de l'environnement naturel comme milieu de vie des sociétés humaines soit respectée (Gendron *et al*, 2005). Nous allons jusqu'à avancer qu'on voit, dans cette situation, émerger les éléments d'une relation asymétrique entre l'entreprise et la société où l'entreprise occupe un rôle de « protecteur bienveillant » pour d'autres constituants de la société. L'entreprise, de par son rôle économique et son importance, se rend indispensable et peut être tentée de « montrer la voie » et de présenter sa propre vision d'une société idéale.

Dans ce contexte, les dirigeants des entreprises deviennent les possesseurs d'un pouvoir immense, de par leur main-mise sur les destinées et les actions de l'entreprise. Leur responsabilité sociale et environnementale en croît d'autant. Dans ce tir croisé (légitimation sur les bases réelles et modulation des bases potentielles de la légitimité par un discours manipulateur), le pouvoir immense de ces personnes, transmis par un discours pacificateur axé sur l'ouverture et la bienveillance de l'entreprise, devient d'autant plus grand qu'il s'avère être un élément de légitimation de l'entreprise ET du pouvoir des classes dominantes. Le discours de l'entreprise peut ainsi très bien servir la cause d'une classe et être utilisé à de bons ou mauvais escients.

S'il est permis de voir dans ce comportement des éléments moralement et éthiquement répréhensibles, il faut aussi admettre un autre côté à la médaille. Ainsi, on ne peut évacuer le fait que certains intérêts de l'entreprise et de ses dirigeants coïncident effectivement avec ceux de la société. Nier ce fait équivaldrait à rejeter le système dans lequel nous évoluons tous et on ne peut que souhaiter qu'il existe une voie médiane où tous pourraient y trouver leur compte. Mais il demeure que, si plusieurs actions, parmi elles des initiatives dont certaines font l'objet ici de commentaires ou d'analyses, sont bénéfiques à la société en tout

ou en partie, il existe en arrière-plan une mouvance plus ou moins consciente que nous détectons dans le discours de Shell.

Notre analyse nous porte de plus à penser que l'entreprise, particulièrement une corporation de la taille de Shell, recèle le potentiel discursif décrit par Touraine, qui lui permet d'influencer le discours dominant dans la société, et donc de forger « à son image », selon ses intérêts, le rôle de l'entreprise à l'égard de l'environnement et de la société. Son but? Mettre bien en évidence que le volontarisme est supérieur au régulationnisme et que les contraintes doivent demeurer minimales.

Il convient alors, à notre avis, de renvoyer à l'image que nous avons esquissée d'une institution privée qui remplit un fossé de légitimité qu'elle crée elle-même avec sa propre nouvelle rhétorique et ses propres valeurs, qui vont à l'encontre des valeurs établies par d'autres institutions ou individus, ou dans d'autres secteurs possédant moins de ressources (ONG, etc.) ou des principes de base du développement durable tels que décrits par, notamment, Gendron et Revéret (2000) ou Gendron *et al.* (2005). Dans cette optique, la corporation semble mener une action de « remplissage du fossé » qui est aussi une tentative de « raccrochage » des intérêts de l'entreprise et de ses constituants et des intérêts de la société et de l'environnement, en imposant au passage certaines valeurs et croyances qui s'attachent à celles déjà présentes dans la société. On peut penser que les membres des classes dominantes qui président aux décisions d'une telle corporation sortent gagnants d'une telle action.

Cela dit, c'est à ce niveau que notre cadre théorique révèle sa grande force explicative, car il explique le besoin qu'ont les entreprises de produire des communications telles que les rapports de développement durable et il permet de prévoir la nature du contenu de ces communications. En effet, on retrouve dans ces communications tous les éléments d'une nécessaire démarche d'adaptation aux valeurs de la société, mais également des éléments de l'imposition d'un rôle de l'entreprise à l'ère du développement durable et de la responsabilité des entreprises.

En d'autres mots, les communications de Shell qui sont contenues dans les neuf rapports de développement durable produits de 1997 à 2005 peuvent être lues comme le véhicule d'une certaine vision du monde qui *n'existe pas encore*, un monde idéalisé dans lequel l'entreprise peut poursuivre le profit à sa guise en respectant ses engagements envers la société et l'environnement quand cela s'avère conforme avec ses intérêts et ceux de ses actionnaires. En somme, les rapports de développement durable ont fourni l'occasion pour Shell d'insérer son discours de développement durable dans le grand débat entourant la responsabilité des entreprises. Il reste à savoir quels éléments du discours de cette grande corporation seront retenus dans ce grand débat et quelles valeurs (volontarisme ou régulationnisme, intérêt des entreprises vs intérêt de la nature, etc.) émergeront au bout du compte.

Au-delà du fait que nous avons pu démontrer que Shell dicte en quelque sorte les termes de sa relation avec la société et l'environnement dans ses rapports de développement durable et que le groupe établit une certaine forme de domination où la légitimité joue un rôle central à titre de ressource stratégique qu'on peut en quelque sorte acheter, doit-on nécessairement conclure que tout est mauvais dans le comportement et le discours de Shell? Et dans ce contexte, y a-t-il un avenir pour le développement durable et la RSE? Le Ethical Investment Research Service (EIRIS, 2007), un organisme international qui évalue les démarches de RSE des entreprises, concluait dans son rapport de 2007 à une évolution positive des politiques de RSE des entreprises, particulièrement en Europe. Le groupe de recherche constatait toutefois des écarts significatifs entre diverses régions du monde et appelait à des progrès supplémentaires dans un avenir rapproché. À la lecture de ses rapports et de la littérature qui entoure le groupe, on peut tirer des conclusions générales équivalentes pour Shell, jusqu'en 2007. Toutefois, une tendance s'est dessinée récemment qui laisse croire à une réorientation des valeurs de Shell. Le New York Times rapportait dans son édition du 8 avril 2009 que « Royal Dutch Shell is freezing its investments in wind, solar and hydrogen power, and focusing its alternative energy efforts on biofuels »⁹⁸. Ce changement de cap, qui s'inscrit

98 Mouawad, J. (2009). « Oil Giants Loath to Follow Obama's Green Lead », New York Times, 8 avril 2009, p B1. Consulté en ligne le 9 avril 2009 au http://www.nytimes.com/2009/04/08/business/energy-environment/08greenoil.html?_r=1&em

dans la tendance générale des compagnies pétrolières à se tenir en périphérie des développements des énergies alternatives (ibid, 2009), contredit une grande partie des affirmations faites par Shell dans ses rapports de développement durable au fil des neuf années que nous avons étudiées. Malgré la crise économique qui frappe le monde en cette fin de décennie, Shell se désinvestit d'initiatives environnementalement bénéfiques dont il se disait très fier alors que le moment idéal offert par l'élection du progressiste Barack Obama à la présidence des États-Unis semble particulièrement bien choisi de donner son envol à une société plus écologique et plus efficiente en termes énergétiques. La responsabilité des entreprises à l'égard de l'environnement et de la société, tant nourries par les principes du développement durable, apparaît mise à mal en ce moment pivot. Le fait que cette orientation surgisse à ce moment de notre histoire nous laisse à penser que les vrais changements ne viendront pas des pétrolières telles que Shell, malgré tous leurs beaux discours de ces dernières années. Pour aller de l'avant dans le respect de l'environnement par l'activité humaine, il faudra de toute évidence contourner les valeurs mises de l'avant par cette pétrolière et ses consocieurs. Il sera inévitable d'imposer une régulation forte des comportements environnementaux des entreprises qui, laissées à elles-mêmes, tendent à choisir la voie la plus facile et tordent certaines conceptions afin de faciliter l'atteinte de leurs buts et faciliter la poursuite de leurs intérêts privés ainsi que ceux de quelques personnes qui détiennent un pouvoir difficile à réguler et à activer au bénéfice de « l'agir bien » et du « bien commun ». Entre-temps, l'espoir placé dans le développement durable et dans les préceptes de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises aura beaucoup souffert, peut-être jusqu'à un point de non-retour. Il faudra à ce moment redéfinir ce qui apparaîtra environnementalement et socialement légitime aux yeux de la société pour tenter d'assurer une nouvelle fois la durabilité de notre présence sur cette planète unique.

BIBLIOGRAPHIE

- Arnold S., Kozinets, R.V., Handelman, J.M. (2001). « Hometown ideology and retailer legitimation : The institutional semiotics of Wal-Mart flyers », *Journal of Retailing*, Vol. 77, no 2, 243-271.
- Ashfort, B. E. et B. W. Gibbs. (1990). «The Double-Edge of Organizational Legitimation». *Organization Science*, vol. 1, no. 2, p. 177-194.
- Bakan, J. (2004). *La corporation : la poursuite pathologique du profit et du pouvoir*, Montréal, Éditions Transcontinental, 217 p.
- Ballet, J. et de Bry, F. (2001). *La responsabilité sociale des entreprises : quelques difficultés*, p. 1, 22 décembre 2001, document PDF consulté le 6 janvier 2005, disponible au <http://www.c3ed.uvsq.fr/c3ed/sem-trans/entresociale.pdf>.
- Baudrillard, J. (1968). *La société de consommation*, Paris, Folio, 318 p.
- Beck, U. (2001 [1986]). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Flammarion, Paris, 521 p.
- Beck, U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Aubier, Paris, 558 p.
- Beetham, David (1991). *The legitimation of power*, New York, Humanities Press International.
- Berle A.A. Jr, et G.C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan
- Bérard, D. (2004). « Petite histoire d'une grande responsabilité », *Commerce*, sept. 2004. vol. 105
- Bisaillon, V. (2008) *Commerce équitable et développement durable. Le cas d'une organisation de producteurs de café au Mexique*. Mémoire de maîtrise. UQÀM.
- Bloomberg (Agence), 2005. « Wal-Mart pris à son jeu », *La Presse Affaires*, lundi 7 novembre 2005, p. 3.
- Boele, R., Fabig, H. et Wheeler, D (2001). «Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development : 1. The story of Shell, Nigeria and the Ogoni people-Environment, economy, relationships : conflict and prospects for resolution ». *Sustainable development*, vol. 9, pp. 76-86.
- Boele, R., H. Fabig et D. Wheeler (2001b). «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*, vol. 9, pp. 121-135.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers

- Bruno, K. (2000). « Shell : clouding the issue ». CorpWatch, document Web consulté le 3 janvier, disponible à <http://www.corpwatch.org/article.php?id=218>.
- Campbell D., C. Craven et S. Shrives (2002). « Voluntary social reporting in three FTSE sectors : a comment on perception and legitimacy », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 16, no 4, p. 558-581
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F., (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris. Éditions La Découverte.
- Carson, R. Darling, L. et Darling, L. (1962). *Silent spring*. Boston, Houghton Mifflin, Cambridge, MA, Riverside Press. 368 p.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988). [Brundtland, G. H. (1987)] *.Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve, Montréal, 454 pages.
- Center for media and democracy, (2004). « Coalition for South Africa ». document Web consulté le 6 janvier 2005, disponible à <http://www.disinfopedia.org/>
- Champion, E. (2004). *Les dimensions sociales et environnementales dans le renouvellement de la légitimité institutionnelle de l'entreprise transnationale*. mémoire de maîtrise, Institut des sciences de l'environnement, UQAM, 169 p.
- Champion, E. et Gendron, C., (2002). « La responsabilité sociale corporative en débat et en pratique. Codes de conduite, normes et certifications ». *Chantier Responsabilité Sociale Corporative, Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE* Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable– collection recherche, No 16-2003
- Champion, E. et Gendron, C. (2006). « L'émergence de la RSE en Amérique du Nord » in Commenne, V. (coord.), *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, pp. 56-58
- Champion, E., Gendron, C. et Lapointe, A. (2005). « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 05-2005, 24 p.
- Charmaz, K., (2000). « Grounded theory. Objectivist and Constructivist methods », chap. 19 in *Handbook of qualitative research* (2ème éd.), Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (éds), Sage, Thousand Oaks, 1065 pages.
- Chossudovsky, M., (1998). *La mondialisation de la pauvreté, Écosociété*, 248 pages
- Christian Aid (2004). *Behind the Mask. The real face of corporate responsibility*. document Web, 68 pages, consulté le 5 janvier 2005, <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>
- Clark, J. M., (1916). « The changing basis of economic responsibility », *Journal of Political Economy*, mars, vol 24, no 3, p. 209-229

- Clark, J. M., (1916). « The changing basis of economic responsibility », *Journal of Political Economy*, mars, vol 24, no 3, p. 209-229
- Clark, J. M. (1926). *Social Control of Business*, Chicago, University Chicago Press
- Commission des communautés européennes (2002). « Communication concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable ».
- Cook, L. (2003). *Le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises au sein de l'industrie de l'énergie*, discours prononcé à l'université du Kansas, le 30 octobre 2003. Document Web consulté le 7 mars 2004, http://www.shell.ca/code/library/speeches/speech_oct30_03_f.html/
- Corporate Europe Observatory, (2001). *Corporate Campaign to Corrupt The Kyoto Protocol Continues After COP-6*. document Web consulté le 4 janvier 2005, <http://www.corpwatch.org/article.php?id=980>
- Corporate Europe Observatory, (2004). « Shell Leads International Business Campaign Against UN Human Rights Norms ». document Web consulté le 7 janvier 2004, <http://www.corporateeurope.org/norms.pdf>
- Coupland, C. et Brown, A. D. (2004). « Constructing organizational identities on the Web : A case study of Royal Dutch/Shell ». *Journal of management studies*, vol. 41, no. 8, décembre 2004, p. 1325-1347.
- Daly Herman, (1999). « Globalization versus Internationalization - Some Implications. » *Ecological Economics* no 31, p. 31-37.
- Deegan C. et Gordon B., (1996), « A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations, *Accounting and Business Research*, vol. 26, n° 3, p. 187-199.
- Deegan C. et Rankin M., (1996), « Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firm prosecuted successfully by the Environmental Protection Authority », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 9, n° 2, p. 50.
- Deegan C., Rankin M. et Tobin J., (2002), « An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997 », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 312-343.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. 2005. « An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation », *Journal of Management Studies*, 42 (2) : 329-360.
- Deffeyes, K. S., (2005). *Beyond Oil : The View from Hubert's Peak*. New York, Hill and Wang, 202 p.
- De la Broise, P. et T. Lamarche (éds) (2006). *Responsabilité sociale, Vers une nouvelle communication des entreprises?* Septentrion.

- Descolonnes et Saincy (2004). *Les entreprises seront-elles un jour responsables?* Paris, La Dispute, 165 p.
- Diamond J., (2005). *Collapse : How Societies choose to fail or succeed*. Penguin Books, New York, 575 p.
- Dostaler, G. (2001). *Le libéralisme de Hayek*, Paris, La Découverte
- Dowling, J. Et Pfeffer, J. (1975). « Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behavior », *The Pacific Sociological Review*, Vol. 18, no. 1, pp. 122-136
- Doyle, J. (2002). *Riding the dragon*. Environmental health fund, Boston.
- EIRIS (2007). *The state of responsible business : Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges*, Executive summary, 10 pages. Disponible au www.eiris.org/files/research/%20publications/stateofespbusinessexecsumsep07.pdf, consulté le 6 septembre 2008
- K.D. Elsbach (1994), « Managing organizational legitimacy in the California cattle industry : the construction and effectiveness of verbal accounts », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, pp.57-88.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks : the triple bottom line of the 21st century business*. New society publishers, Gabriola Island, Colombie-Britannique, Canada, 407 p.
- Elkington, J. et Tom Burke (1987), *The green capitalists : industry's search for environmental excellence*, London, V. Gollancz, 258 p.
- Foucault, M. (1980) [1969]. *L'archéologie du savoir*, Gallimard, Paris, 275 p.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder approach*. Marshall. M. A. Pitman, Boston
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press , 1962, 202 p.
- Friends of the Earth, (2002, 2003). *The other Shell report*. documents Web consultés le 11 décembre 2004. http://www.foe.co.uk/resource/reports/behind_shine.pdf et http://www.foe.org.uk/resource/reports/failing_challenge.pdf
- Kempf, H. (2007). *Comment les riches détruisent la planète*. Paris, Seuil, 148 p.
- Fleury, L. (2001). *Que sais-je? : Max Weber*. Paris, PUF, 127 pages.
- Freund, J. (1968). *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 252 p.
- Friedman, M. (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 122-126

- Friedman, M. et R. Friedman (1979). *Free to chose : A personal statement*, New York, Avon Books.
- Gendron, C. (2000). « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise ». dans *Éthique et économie : l'impossible (re)mariage?*, Revue du MAUSS, no. 15, La Découverte, Paris, pp. 321-325
- Gendron, C. (2001). « Des entreprises vertes? ». *Possibles*, hiver 2001, pp. 61-71.
- Gendron, C. (2001a). « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques ». *Revue Pour*, no 172, 175-181.
- Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 347 p.
- Gendron, C. (2006a). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. PUQ, Québec, 276 p.
- Gendron, C. (2006b) « Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », *Revue Gestion*, vol 31, no 2, été 2006, p. 55-74.
- Gendron, C. (2009). « ISO 26 000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise », *Les cahiers de la CRSDD*, Coll. Recherche, No 02-2009, 8 p.
- Gendron C. et Revéret, J.-P., (2000). « Le développement durable », Paris : *Économies et sociétés*, Collection F - Développement croissance et progrès, no 9, p. 111-124
- Gendron C. et Revéret, Jean-Pierre (2003). « Le développement durable : voyage au cœur des représentations sociales », *Les Cahiers du 27 juin*, Premier numéro, février 2003, p. 63-67
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004). « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol 59, n°1, 28 p.
- Gendron *et al.* (2005). « Mémoire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable remis à la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre des consultations particulières et des auditions publiques sur la Loi sur le développement durable (projet de loi n° 118) » *Les cahiers de la CRSDD – Collection recherche*, no 10, UQÀM, 63 p.
- Gendron C. et Vaillancourt J-G. (dir.) (2003). *Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*, Montréal, PUM, 398 p.
- Gervais, Michel, (2004), « Responsabilité et contrôle de gestion » in *Tous responsables*, Igalens, J. (dir.), p. 375
- GIEC-IPCC, (2007) : Climate Change 2007 : Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, Pachauri, R.K and Reisinger, A. (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 104 pp.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative*

Research, Chicago, Aldine.

Gore, A. (2006). *An Inconvenient Truth*. États-Unis. Documentaire. 94 minutes.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis*. Malden, Mass. Blackwell, 551 p.

Habermas, J. (1976), *Legitimation crisis*, London, Angleterre : W. Heinemann 166 p.

Hardt. M. et Negri A. (2000). *Empire*. Paris, Exils, 560 p.

Hughes, J. Donald, (2002). *An environmental history of the world : humankind's changing role in the community of life*, Londres, Angleterre, Routledge, 264 p.

Husted, B.W. et Allen, D. B. (2000). « Is it ethical to use ethics as strategy? ». *Journal of Business Ethics*, 27, 1/2, p. 21-31.

Igalens, J. (dir.) (2003) *Tous responsables*, Éditions d'Organisation.

International Standard Organization ISO (2009). *Guidance on social responsibility / Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Committee Draft ISO/CD 26 000, ISO/TMB/WG SR N 172, 2009, 109 p. disponible au <http://isotc.iso.org/>, consulté le 14 octobre 2009

Jones, M. T. (1996). « Missing the forest for the trees : a critique of the social responsibility concept and discourse ». *Business and society*, vol. 35, no. 1, mars 1996, p. 7-41.

Joras, M. (2004). « Pour une clarification sémantique responsable », in Igalens, J. (dir.) (2003) p. 2

Klein, N. (2000). *No Logo*. Vintage Canada, Toronto, 489 p.

Laperrière, A. (1997). «Les critères de scientificité des méthodes qualitatives». *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. sous la dir. de Jean Poupart. Boucherville, Gaëtan Morin p. 365-389.

Laprise, P. (2005). « La multinationale du pétrole Shell et le développement durable : perspectives du concept de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, in *Le développement durable : Quels projets, quels outils, quelle formation?*, Actes de l'Organisation internationale de la francophonie, no 6, pp. 233-243

Lapointe, A. (2005), « Vers une réflexion critique sur l'entreprise comme institution sociale privée ». *Conférence donnée dans le cadre du cycle de conférences publiques de la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke*, 12 avril 2005.

Livesey, S. M. (2001). « Eco-identity as discursive struggle : Royal Dutch/Shell, Brent Spar, and Nigeria ». *The journal of business communication*, vol. 38, no. 1, janvier, pp. 58-91.

Livesey, S., M. (2002). « The discourse of the middle ground ». *Management communication quarterly*, February 2002, Vol. 15, n° 3, 37 p.

- Lubbers, E., (1998). « The Brent Spar Syndrome », site Web de *Telepolis*, <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/2/2469/1.html>, consulté le 7 janvier 2005
- Luhmann, N. (2001). *Légitimation par la procédure*, Paris, Cerf, 248 p.
- Machiavel (1962). *Le Prince*, Paris, Le monde en 10-18, Union générale d'éditions, p. 29.
- Margolis, J. D. et J. P. Walsh, (2003). « Misery loves companies : rethinking social initiatives by business ». *Administrative science quarterly*, vol. 48, p. 268-305.
- Martucelli, D. (1999), *Sociologies de la modernité*, Paris, Gallimard, 780 p.
- Marziliano, N. (1998). « Managing the Corporate Image and Identity : A Borderline Between Fiction and Reality », *International Studies of Management and Organization*, vol. 28, no 3, p. 3-11.
- Maurais, J. (2006) *Transformation régulatrices induites par l'arrivée de la certification forestière au Québec*, Mémoire de maîtrise, Institut des sciences de l'environnement, UQÀM, 355 p.
- McGregor, K., (2000). « Shell faces lawsuit for Ken Saro-Wiwa's execution ». *The Independant*, 19 septembre.
- Merquior, J. G. (1980). *Rousseau and Weber : Two studies in the theory of legitimacy*, London, Routledge and Kegan Paul, 275 p.
- Millennium Ecosystem Assessment, (2005). *Ecosystems and Human Well-being : Synthesis*. Island Press, Washington, DC. Document Internet consulté le 4 juin 2006. <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf>
- Miles, M.B. et Huberman, A.M., (1994) *Qualitative data analysis*. 2nd ed. London : Sage.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Morin, S. (2007). « Analyse des impacts de la mondialisation sur l'environnement au Québec. Le secteur privé et la prise en charge des problèmes globaux en environnement : un réel passage à l'acte? ». *École nationale d'administration publique, Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation. Rapport évolutif no 4*, 13 p.
- Mouawad, J. (2009). « Oil Giants Loath to Follow Obama's Green Lead », *New York Times*, 8 avril 2009, p. B1. Consulté en ligne le 9 avril 2009 au www.nytimes.com/
- O'Donovan, G. (2002), « Environmental Disclosures in the annual report : Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy theory », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 344-71.
- O'Dwyer, B. (2002). « Managerial Perceptions of Corporate Social Disclosure : An Irish Story », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 406-436.

- Olukoya, S. (2001). « Nigeria's Gas Crisis : Suffering in the Midst of Plenty ». CorpWatch, document Internet consulté le 5 janvier 2005. <http://www.corpwatch.org/article.php?id=490>
- Palazzo et Richter, (2005). « CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry », *Journal of Business ethics*, no 61, p. 387-401
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Illinois, Free Press
- Pasquero, J. (2005a). « La responsabilité sociale des entreprises comme objet des sciences de la gestion : un regard historique » in B.-Turcotte, M.-F et Salmon A, *Responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, Montréal, PUQ, pp. 80-111.
- Pasquero, J. (2005b). « La responsabilité sociale des entreprises comme objet des sciences de la gestion : le concept et sa portée » in B.-Turcotte, M.-F et Salmon A, *Responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, Montréal, PUQ, pp. 112-143
- Petrella, R. (1989). « La mondialisation de la technologie : une (hypo)thèse prospective », *Revue Futuribles*, no 135, p.3-25.
- Pétrin, A. et Gendron, C. (2003). « De la légitimité organisationnelle à la légitimité d'une entreprise institutionnelle ». *Recueil de texte CÉH/RT-11-2003*, pp. 3-14.
- Pfeffer, J. Et Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row
- Post J. E., L. E Preston et S. Sachs (2002). « Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View », *California Management Review*, vol. 45, n° 1, pp. 6-28.
- Rabault, H., (1999). « L'apport épistémologique de la pensée de Nicklas Luhmann : un crépuscule pour l'Aufklärung ? » *Droit et société*, 42/43, édition en ligne consultée le 15 décembre 2005 au <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/biblio/ds042043-b.htm>
- Reed, D. (1999). « Three realms of corporate responsibility : distinguishing legitimacy, morality and ethics », *Journal of Business Ethics*, vol 21, p. 23-35
- Rosenvallon, P. (1989). *Le libéralisme économique. Histoire de l'idée de marché*. Paris, Seuil, 238 p.
- Ruef, M. et Scott, W.R. (1998). « A multidimensional model of organizational legitimacy : hospital survival in changing institutional environments », *Administrative Science Quarterly*, vol 43, no 4, p. 877-904
- Schmiheiny, S., with the BCSD (1992). *Changing course. A global business perspective on development and the environment*, Boston, MIT Press, 374 pages. Maintenant le World business council for sustainable development, qui regroupe 170 compagnies internationales. Voir le site Web : www.wbcds.ch/
- Stark, A. (1993). « What's the Matter with Business Ethics? ». *Harvard Business Review*, vol. 3, mai-juin, 38-48.

- Steffek, J., (2000). « The power of rational discourse and the legitimacy of international governance », *Robert Schuman Centre for advanced studies*, EUI Working papers, RSC No. 2000/46, 32 pages
- Strauss, Anselm L., Corbin, Juliet M., (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg : Academic Press Fribourg, 342 pages.
- Suchman, M. (1995). « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, p. 571-594.
- Touraine, A. (1966). «Rationalité et politique dans l'entreprise», chapitre dans Bloch-Lainé, F. et F. Perroux, *L'entreprise et l'économie du XXe siècle*, Tome 2, La formation des décisions et l'entreprise, Paris : Paris Université France, 679 p.
- Touraine, Alain. (1969). *La Société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris : Denoël, 315 p.
- Tsoukas, H. (1999). « David and Goliath in the society : making sense of the conflict between Shell and Greenpeace in the North Sea ». *Organization*, vo. 6, no. 3, pp. 499-528.
- Turcotte, M.-F. et Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- Vaillancourt, J.-G. (1981). « Évolution, diversité et spécificité des associations écologiques québécoises : de la contre-culture et du conservationnisme à l'environnementalisme et à l'écosocialisme », *Sociologie et sociétés*, vol. 13, no 1, avril, p. 81-98
- Vaillancourt, J.-G. (1996). « L'internationalisation du mouvement vert », *Écodécision*, no 22, automne, p. 21-25
- Weber, M. (1995) [1922]. *Économie et société*, Paris, Presses pocket
- Wood, D.J. (1991) « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of management review*, vol. 16, No4, pp. 691-718
- Yergin, D. (1991). *The Prize : The Epic Quest for Oil, Money, and Power*, New York, Simon & Schuster
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3rd ed. Newbury Park : Sage Publications.
- Zucker, L.G. (1977). « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. » *American Sociological Review*, 42, pp. 726-43.
- Zucker, L.G. (1988). « Where do Institutional Patterns come from? Organizations as Actors in Social Systems. » in Lynne G. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations : Culture and Environment*. Cambridge, Ballinger, pp. 23-49

Zyglidopoulos, S. C. (2002). « The social and environmental responsibilities of multinationals : evidence from the Brent Spar case ». *Journal of Business Ethics*, mars, 2002, p. 141-151.

Sites Internet consultés

www.citizen.org

www.corpwatch.org

www.wbcsd.ch/

www.globalclimate.org/

<http://en.wikipedia.org/>

[http://www.eia.doe.gov/basics/quickoil.html,](http://www.eia.doe.gov/basics/quickoil.html)

<http://www.opec.org/home/>

<http://www.wbcsd.org>

CORPUS DOCUMENTAIRE

Rapport 1 : Profits or Principles? - Does there have to be a choice? (1997)

Rapport 2 : People, Planet and Profit – An Act of Commitment (1998)

Rapport 3 : People, Planet and Profit – Where Do We Stand (1999)

Rapport 4 : People, Planet and Profit – The Shell Report (2000)

Rapport 5 : People, Planet and Profit – The Shell Report (2001)

Rapport 6 : Meeting the Energy Challenge – The Shell Report (2002)

Rapport 7 : Meeting the Energy Challenge – Our Progress in Contributing to Sustainable Development (2003)

Rapport 8 : Meeting the Energy Challenge – Our Progress in Contributing to Sustainable Development (2004)

Rapport 9 : The Shell Sustainability Report 2005 – Meeting the energy challenge (2005)

APPENDICES

APPENDICE A

TABLEAUX-RÉSUMÉS DES PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

Tableau A-1: Tableau synthèse des pratiques de RSE – Philanthropie (Commission européenne, 2004)

Pratique	Type de pratique	Sous-Divisions	Exemples connus	Bénéfices pour L'entreprise	LITIGES/ENJEUX
Philanthropie	La philanthropie est l'acte de donner, habituellement sans condition, de petites ou grandes sommes d'argent, ou du temps, pour une cause. Au Canada, elle est accompagnée d'incitatifs pour les individus et les entreprises qui la pratique.	Brammer <i>et al.</i> (2006) divisent les pratiques de philanthropie de cette manière : Perspective stratégique. 1. « <i>Doing good in order to do well</i> » Perspective RSE 2-« <i>Doing well obligates doing good</i> ». Perspective institutionnelle. -« <i>Everyone's doing good</i> ». Au centre de celle-ci se trouve l'idée de la légitimité. Perspective PDG-« <i>Do good, look good, feel good</i> ». -Autres perspectives, dont la <i>perspective politique</i> .	Bill Gates, Warren Buffet, Richard Branson, George Soros, Ted Turner, John D. Rockefeller, Henry Ford et Andrew Carnegie sont des hommes d'affaires célèbres pour leurs œuvres philanthropiques. Hydro-Québec, Alcan, Bell sont régulièrement citées en tant qu'entreprises donatrices. Au Québec, plusieurs athlètes amateurs, hôpitaux, troupes artistiques profitent des commandites d'entreprises, pour ne prendre que quelques exemples.	Bien qu'on aimerait imaginer une philanthropie sans calculs, le bénéfice peut donc être avant tout financier (meilleure visibilité, meilleure réputation, meilleur rendement). L'entreprise, parce que ses dirigeants considèrent qu'elle fait partie de la société, peut vouloir bien faire autrement que financièrement. L'impact des dirigeants est important à ce niveau. Enfin, dans une perspective institutionnelle, l'entreprise peut ne pas vouloir être laissée en plan par ses compétiteurs. L'avantage peut aussi être politique, pour se donner des appuis.	Difficile d'être contre la vertu. Peut servir d'élément de compétitivité stratégique ou encore de simple promotion, ce qui dénature l'idée de philanthropie en la rendant utilitariste.

Tableau A-2 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Codes de conduite (Commission européenne, 2004)

Pratique	Type de pratique	Sous-Divisions	Exemples connus	Bénéfices pour l'entreprise	LITIGES/ENJEU X
Codes de conduite	Type de formalisation volontaire et libre des principes extra-financiers (éthiques) de gestion des entreprises. Définis ainsi par la Commission européenne : «°Internal management tool to state the values and ethical standards their business subscribes to, to influence the practices of their global business partners and as a way to inform consumers about the principles they follow in the production of goods and services they manufacture or sell [...]»	Codes de conduites intergouvernementaux Codes de conduite multi parties prenantes Codes de conduite modèles Chartes d'entreprise Business statements	Déclaration tripartite de principes concernant la politique sociale et les entreprises multi-nationales Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multi-nationales Ethical trading initiative Principes des droits humains d'Amnestie international pour les compagnies.	Facilitent l'adoption de mesures de gestion en accord avec le « best practice ». Encadrent le comportement des dirigeants et des partenaires de l'entreprise. Préviennent les erreurs et les problèmes qui s'ensuivent. Donne de la crédibilité aux démarches de l'entreprise. Certains codes facilitent la communication avec les parties prenantes au sujet de la gestion de l'entreprise (transparence).	Rarement contrôlés Peu contraignants. N'engagent à rien formellement. Il existe des codes de mauvaise qualité. Peu d'uniformité

Tableau A-3 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Standards de gestion (Commission européenne, 2004)

Pratique	Type de pratique	Sous-Divisions	Exemples connus	Bénéfices pour l'entreprise	CRITIQUE/ENJEUX
Standards de gestion	<p>Outils formels, mais de nature volontaire, développés pour intégrer considérations environnementales et intérêts des parties prenantes dans les processus internes de gestion des entreprises. Ces systèmes de gestion, souvent de nature commerciale, sont liés à une poursuite de procédés d'amélioration ou à des objectifs de performance.</p>	<p>Normes de conditions de travail</p> <p>Normes de gestion de la qualité</p> <p>Normes de gestion environnementale</p> <p>Initiatives nationales</p> <p>Initiatives sectorielles</p>	<p>SA 8000</p> <p>ISO 9000</p> <p>AA 1000</p> <p>EMAS</p> <p>ISO 14000</p> <p>AFNOR</p> <p>SIGMAFORGE</p>	<p>Meilleure performance extra-financière (sociale et environnementale). Reconnaissance extérieure des efforts (crédibilité).</p> <p>Objectifs et démarches clairs, en accord avec la philosophie managériale.</p> <p>Gestion des risques facilitée.</p> <p>Engagement « obligatoire » envers la RSE.</p>	<p>Objectifs et démarches fixés par les participants, standards peuvent être peu exigeants. Évacuent les questionnements éthiques de la RSE en laissant toute la place à la systématisation de la performance.</p> <p>En général, mesure populaire au sein du milieu de l'entreprise.</p> <p>Évacue l'idée de contrainte et donne l'image que les entreprises peuvent se passer des règlements.</p>

Tableau A-4 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Consommation responsable (Commission européenne, 2004)

Pratique	Type de pratique	Sous-Divisions	Exemples connus	Bénéfices pour l'entreprise	CRITIQUE/ENJEUX
Consommation responsable	Pratique reposant en grande partie, mais non exclusivement, sur l'élaboration de labels et de certifications visant les produits offerts par les entreprises. Inverse la relation à la RSE; plutôt que de transformer l'offre, cette pratique repose sur l'idée de transformer la demande. Les entreprises sont incitées à offrir des produits plus équitables ou ayant moins d'impact sur la santé/l'environnement en réponse aux pressions des consommateurs (et des activistes).	Côté consommateur : Boycott/« Buycott » Certifications et labels issus d'organisations dédiées au commerce équitable Labels sociaux Certifications privées	FLO International OXFAM TransFair IFATEFTA Label belge Labels et certifications environnementaux (FSC)	Rentable. Façon d'obtenir une crédibilité à travers des ONG reconnues. Identification facilitée des produits verts ou équitables ou responsables. Niche commerciale exploitée. Crédibilité, publicité, stabilité d'approvisionnement et networking. Marché en croissance (20-25 %). Aide directe aux producteurs ou à la région exploitée.	Coûts supplémentaires font reculer les consommateurs. Succès repose sur des consommateurs informés. Très peu de volume. Difficultés rencontrées du côté des producteurs (loyauté, organisation des coopératives). Bénéfices pas toujours aussi grands qu'espérés. Intégration par grande entreprise de certains labels remet en question les fondements du mouvement.

Tableau A-5 : Tableau synthèse des pratiques de RSE – Reporting social et environnemental (Commission européenne, 2004)

Pratique	Type de pratique	Sous-Divisions	Exemples connus	Bénéfices pour l'entreprise	CRITIQUE/ENJEUX
Reporting social et environnemental	Pratique corporative qui consiste à publier et divulguer publiquement des informations non financières. Permet d'appréhender les impacts sociaux et environnementaux de ses activités (Capron et Lanoizelée) Le reporting rend compte des pratiques et de la performance environnementale et sociale de l'entreprise, ainsi que de leur évolution. Mesure volontaire, à quelques exceptions près (art. 116, nouvelle loi française de l'entreprise). Issue du mouvement de reporting environnemental des années 1970. Pratique de plus en plus encadrée par des normes (Normes particulières, ONG, OI et normes consultants) Basée à différents degrés sur la comptabilité extra-financière et sur les audits externes.	Reporting environnement Reporting social Rapports développement durable Rapports RSE Rapports intégrés aux rapports financiers ou non Rapports vérifiés et non-vérifiés. Audit/Assurance Rapports avec mesures de la performance	Rapports inspirés des lignes directrices du GRI Initiatives nationales de reporting (ex. France, proposé au Québec par les jeunes libéraux en 2006) CJDES « Bilan sociétal » Assurance AA1000 Rapports développement durable Shell Rapports Body Shop Rapports Lafarge	Transparence est un des grands enjeux corporatifs. Rapports sont un des piliers de cette mouvance visant à promouvoir la légitimité des entreprises. Favorise le Best Practice et le Benchmarking. Met de l'avant le lien avec la performance financière. Permet de connaître l'avis de la société et de lire certaines tendances. Rehausse la cote environnementale de l'entreprise auprès des investisseurs et des autres stakeholders	Façade ou représentation du changement au sein de l'entreprise ? Canal à sens unique ? Uniformité des rapports loin d'être atteinte Mesure et suivi des informations difficiles Mouvement hétérogène : entreprises craignent la divulgation et ses conséquences Parfois considéré comme un outil stratégique n'ayant rien à voir avec la protection de l'environnement. Quelques exemples flagrants de mauvaise foi : Enron et les compagnies de Tabac en général. Contraintes réelles sont inexistantes. Accords-cadres complaisants à l'égard des entreprises.

APPENDICE B

DISTRIBUTION DU CODE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES NEUFS RAPPORTS DE SHELL

Tableau B-1: Distribution du code Développement durable dans les neuf rapports de Shell

No du Rapport	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Nb de citations – Code	33	66	77	22	41	40	28	27	30	364
Nb de citations – Total	2239	1967	2480	1647	2105	1680	1029	1625	1651	16423
Ratio	0.0147	0.0336	0.0310	0.0134	0.0195	0.0238	0.0272	0.0166	0.0182	0,0222

APPENDICE C

LISTE DES CODES PRÉSENTS DANS LES RAPPORTS (ORDRE ALPHABÉTIQUE)

Actionnaires	Comportement/Action/Activité
Activités illégales	Comptabilité
Alternatives plus propres	Considérations environnementales
Améliorations environnementales	Contribution sociale
Apprentissages	Cor Herkstroter
Approbation	Coûts
Approche	coûts environnementaux
Attentes	Crainte
Attitude	Création de richesse
Autorité	Critique
Avenir	Croissance de l'entreprise
Benchmark	Croissance durable
Besoins/Demandes	Culture corporative
Best Practice	Cycle de vie
Biodiversité	Description de la compagnie
Brent Spar	Débat
Business	Défis environnementaux
Business Principles	Défis/Enjeux/Préoccupation
Changement/Transformation	Développement durable
Changements climatiques/GHG	Développement économique
Citoyens corporatifs	Développement social
Clean development	Dialogue
Clients/Consommateurs	Dimension environnementale
Code de conduite	Dimension sociale
Communauté	Dirigeants
Compétitivité	Discours

Données environnementales	Indicateurs de performance
Données économiques	Indice boursier responsable
Données sociales	Industrie
Droits des travailleurs	Inégalités
Droits humains	Initiatives
Eco-efficience	volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications
Efficience	Institutions internationales
Efforts	Internet
Employés	Investissement
Engagement	Investissement social
Environnement au sens large	Investisseurs
Environnement naturel/Écosystèmes	John Elkington
Expertise	Ken Saro-Wiwa et/ou Ogonis
Exploration et production	Leadership
Écologie industrielle	Légalité
Économie de l'environnement	Légitimité
Écoute	Lobbyisme
Égalité dans les opportunités/Diversité	Lois
Émotions	Lois environnementales
Énergie alternative	Marché et Économie
Éthique	Mark Moody-Stuart
Évaluation environnementale	Médias
Évaluation sociale	Mondialisation
Formation	Multinationales
Gas et Énergie	Néo-libéralisme
Gestion entreprise	Nigéria
Gestion environnementale	Objectifs/Cibles
Gouvernance	Obstacles
Gouvernement	OCDE
Groupes industriels	Oil Products
HSE	ONG
Image	Opinion dirigeants Shell
Impact/conséquence environnementale	Organisation
Impacts	Outils Gestion RSE
Imputabilité	

Partenaires	Réputation
Parties prenantes	Risque
Pauvreté	Rôle
Performance environnementale	Santé
Performance financière	Sécurité
Performance/Rendement (social)	Sécurité énergétique
Pétrole et gas	Société
Philantropie	Société civile
Philip Watts	Solutions
Planification par scénario	Sous-traitants
Politique	Standards
Politiques corporatives	Standards environnementaux
Pollution	Stratégie
Pouvoir	Succès
Produits/services	Syndicat
Profit	Taxes
Progrès	Technologie
Projets environnementaux	Transparence
Protection de l'environnement	Triple bottom line
Rationalité économique	Trouble social
Recherche/Science/Développement	United Nations
Reporting	Université
Responsabilité des employés	Valeurs et Croyance Shell
Responsabilité envers les employés	Valeurs et croyances Société
Responsabilité environnementale	Vérificateur externe
Responsabilité financière	Vérification
Responsabilité sociale	Vérification des fournisseurs et partenaires (Screening)
Ressources naturelles	YTS
Réalisations	
Réduction de la pollution	
Régulation	

APPENDICE D

LISTE DES FAMILLES DE CODES UTILISÉES DANS L'ANALYSE (ORDRE ALPHABÉTIQUE)

Acteurs employés

Codes (8) : [Droits des travailleurs] [Employés] [Égalité dans les opportunités/Diversité] [Formation]
[Responsabilité des employés] [Santé] [Sécurité] [Syndicat]

Citations : 642

Acteurs économiques

Codes (10) : [Actionnaires] [Business] [Dirigeants] [Groupes industriels] [Industrie] [Investisseurs]
[Multinationales] [Partenaires] [Sous-traitants] [Vérificateur externe]

Citations : 873

Acteurs institutions

Codes (6) : [Gouvernement] [Institutions internationales] [Nigéria] [OCDE] [Politique] [United Nations]

Citations : 495

Acteurs société

Codes (9) : [Clients/Consommateurs] [Communauté] [Ken Saro-Wiwa et/ou Ogonis] [ONG] [Parties
prenantes] [Société] [Société civile] [Syndicat] [Université]

Citations : 775

Codes interprétatifs

Codes (4) : [Autorité] [Discours] [Légitimité] [Pouvoir]

Citations : 63

Communication société

Codes (7) : [Débat] [Dialogue] [Écoute] [Internet] [Médias] [Opinion dirigeants Shell] [YTS]

Citations : 501

Développement durable

Codes (2) : [Développement durable] [Développement social]

Citations : 499

Code Family : Discours RSE

Codes (26) : [Apprentissages] [Attitude] [Avenir] [Citoyens corporatifs] [Contribution sociale] [Crainte] [Droits humains] [Efforts] [Engagement] [Émotions] [Éthique] [HSE] [Imputabilité] [Leadership] [Pauvreté] [Performance/Rendement (social)] [Philantropie] [Reporting] [Responsabilité envers les employés] [Responsabilité financière] [Responsabilité sociale] [Rôle] [Sécurité énergétique] [Taxes] [Transparence] [Valeurs et Croyance Shell]

Citations : 1401

Divisions Shell

Codes (3) : [Exploration et production] [Gas et Énergie] [Oil Products]

Citations : 64

Environnement

Codes (29) : [Alternatives plus propres] [Améliorations environnementales] [Biodiversité] [Changements climatiques/GHG] [Clean development] [Considérations environnementales] [coûts environnementaux] [Défis environnementaux] [Dimension environnementale] [Données environnementales] [Eco-efficience] [Environnement au sens large] [Environnement naturel/Écosystèmes] [Écologie industrielle] [Économie de l'environnement] [Énergie alternative] [Évaluation environnementale] [Gestion environnementale] [HSE] [Impact/conséquence environnementale] [Lois environnementales] [Performance environnementale] [Pollution] [Projets environnementaux] [Protection de l'environnement] [Responsabilité environnementale] [Ressources naturelles] [Réduction de la pollution] [Standards environnementaux]

Citations : 1117

Gestion entreprise (processus décision)

Codes (21) : [Approche] [Comptabilité] [Coûts] [Croissance de l'entreprise] [Croissance durable] [Culture corporative] [Cycle de vie] [Description de la compagnie] [Défis/Enjeux/Préoccupation] [Efficience] [Expertise] [Gestion entreprise] [Investissement] [Objectifs/Cibles] [Organisation] [Performance financière] [Planification par scénario] [Politiques corporatives] [Profit] [Recherche/Science/Développement] [Stratégie]

Citations : 1561

Input société

Codes (17) : [Approbation] [Attentes] [Besoins/Demandes] [Brent Spar] [Crainte] [Critique] [Dimension sociale] [Données sociales] [Image] [Inégalités] [Internet] [Obstacles] [Pauvreté] [Réputation] [Trouble social] [Valeurs et croyances Société] [YTS]

Citations : 773

Irresponsabilité

Codes (6) : [Activités illégales] [Impacts] [Légalité] [Lobbyisme] [Responsabilité financière] [Trouble

social]

Citations : 406

Marché et Économie (raison économique)

Codes (13) : [Besoins/Demandes] [Compétitivité] [Création de richesse] [Développement économique] [Données économiques] [Économie de l'environnement] [Marché et Économie] [Mondialisation] [Néo-libéralisme] [Performance financière] [Produits/services] [Rationalité économique] [Risque]

Citations : 1012

Outils RSE

Codes (18) : [Benchmark] [Best Practice] [Business Principles] [Code de conduite] [Évaluation environnementale] [Évaluation sociale] [Indicateurs de performance] [Indice boursier responsable] [Initiatives volontaires/Mécanismes/Procédures/Certifications] [Outils Gestion RSE] [Performance/Rendement (social)] [Reporting] [Standards] [Standards environnementaux] [Triple bottom line] [Vérificateur externe] [Vérification] [Vérification des fournisseurs et partenaires (Screening)]

Citations : 1092

Personnalités Shell

Codes (4) : [Cor Herkstroter] [John Elkington] [Mark Moody-Stuart] [Philip Watts]

Citations : 19

Réalisations/Succès

Codes (8) : [Changement/Transformation] [Comportement/Action/Activité] [Investissement] [Investissement social] [Progrès] [Réalisations] [Solutions] [Succès]

Citations : 929

Régulation/gouvernance

Codes (3) : [Gouvernance] [Lois] [Régulation]

Citations : 166

Sciences et ressources

Codes (2) : [Pétrole et gas] [Technologie]

Citations : 383