

# Commentaire

## Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau

Jean Pasquero

Éthique ou morale? Éthique des affaires ou déontologie? Responsabilité sociale ou développement durable? Et que dire de la gouvernance, qui apparaît ici et là dans des sens contradictoires?

La gestion moderne est écartelée entre le souci de la quantité et celui du bien. Cette tension se reflète dans un nouveau vocabulaire, qui témoigne d'une grande créativité conceptuelle mais qui génère aussi beaucoup de confusion, au point d'obscurcir le fond des débats. Nous avons besoin de ces termes pour définir la gestion d'aujourd'hui, mais nous voulons également pouvoir les comprendre.

De tout temps, les comportements humains ont été évalués à la fois en fonction de leur efficacité et en fonction de leur acceptabilité. L'entreprise n'y échappe pas. C'est le deuxième élément qui nous intéresse ici, l'acceptabilité. Il se définit selon le bien ou le mal, c'est-à-dire selon l'éthique. Les anciens consultaient les dieux, arbitres suprêmes du bien et du mal, pour s'assurer de leur bienveillance. Au Moyen Âge, la doctrine religieuse s'est érigée en censeur parfois intransigeant des activités commerciales. Elle valorisait celles qui servaient sa conception du bien, tolérait celles qui en éloignaient les âmes, et réprouvait celles qui la transgressaient, comme le prêt avec intérêts. Pendant des siècles, on a débattu du «juste prix» auquel devaient être vendus les biens.

Les modernes, issus de l'âge des Lumières au XVIII<sup>e</sup> siècle, ont envisagé d'une manière nouvelle la différence entre le bien et le mal dans les activi-

### L'auteur

*Jean Pasquero est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.*

tés commerciales. Ils l'ont fait reposer avant tout sur le respect de la loi, fondée sur la raison plutôt que sur la religion, et censée protéger l'intérêt général. En cela, ils renouvelaient une tradition qui remonte à la nuit des temps, puisque déjà au XVIII<sup>e</sup> siècle avant notre ère, le roi de Babylone Hammourabi avait fait graver dans une colonne de pierre exposée au centre de la ville un code de 282 articles, qui définissait entre autres les obligations des commerçants. Cet encadrement par la loi est encore aujourd'hui au cœur de la définition de l'acceptable en affaires.

Pour les «postmodernes» que nous sommes, la loi est toutefois devenue un guide insuffisant. Le problème du rôle de l'entreprise dans la société évolue sans cesse. Il prend aujourd'hui trop de formes, il est souvent trop insaisissable, pour être entièrement contenu dans un système juridique, aussi élaboré soit-il. Dans la pensée contemporaine, l'efficacité de l'entreprise doit certes être encadrée par la loi, mais elle doit aussi être prolongée par l'éthique et la responsabilité sociale, au sein d'un système de gouvernance dont la finalité est le bien commun.

C'est ici que commence la confusion. Si la question fondamentale est claire – il s'agit de différencier le bien et le mal en affaires –, le vocabulaire a donné

naissance à une pléthore de concepts au sens souvent incertain. Nous passerons ici en revue les concepts les plus fréquemment utilisés.

Admettons dès le départ que les termes employés tant dans les manuels de gestion que dans les médias n'ont pas de définition commune, unique et arrêtée. Ils sont difficiles à cerner, souvent plus proches de la métaphore (image chargée de sens ouverte aux interprétations) que du concept (définition précise faisant l'objet d'un consensus). Cette incertitude s'explique facilement. Ces termes s'appliquent à des idées et à des pratiques hétérogènes, qui sont redéfinies constamment, dont l'application est incertaine, et qui s'appuient sur des valeurs et des interprétations dont la plupart ne font pas l'unanimité. Devant l'impossibilité de résumer toute une pensée en un seul mot, chaque auteur en favorise un aspect plutôt qu'un autre, celui qu'il estime le plus important, et jette donc dans le discours public des termes qui seront souvent compris autrement par ses interlocuteurs.

Dans cet essai, je tenterai le pari de clarifier le vocabulaire courant relatif aux normes de comportement social des entreprises. Je m'appuierai sur trois concepts clés, qui serviront d'enveloppe à une vingtaine de concepts

secondaires : l'éthique des affaires, la responsabilité sociale de l'entreprise et la gouvernance sociétale. J'essaierai de montrer les liens qui unissent ces concepts. Pour simplifier, je partirai des postulats suivants. L'éthique des affaires concerne le désirable et l'indésirable en matière de gestion. La responsabilité sociale se réfère aux obligations que l'entreprise doit assumer envers la société. La gouvernance sociétale comprend l'ensemble des mécanismes par lesquels une société tente d'influencer le comportement des entreprises.

## L'éthique des affaires

Éthique ou morale? Tout dépend. Dans les deux cas, il s'agit de considérer un comportement sous l'angle de sa conformité avec des règles qui permettent de séparer ce qui est bien de ce qui est mal. Le terme «éthique» vient d'un mot grec qui signifie «mœurs». Le terme «morale» provient d'un mot latin qui signifie lui aussi «mœurs». Certains auteurs font de l'éthique le fondement de la morale, d'autres font de la morale le fondement de l'éthique. C'est souvent une question de tradition nationale, européenne continentale contre anglo-saxonne, par exemple. L'une des sources de confusion est que l'expression «éthique des affaires» est un calque de l'anglais *business ethics*, et désigne ce que les Européens appellent souvent «morale des affaires». De nombreux auteurs préfèrent voir dans ces termes des équivalents, pour éviter les malentendus.

S'il faut absolument faire une différence, je préfère considérer l'**éthique** comme une branche de la philosophie disputant de principes, et la **morale** comme l'application de règles de comportement jugées désirables par notre milieu. Dans cette approche, l'éthique est donc raisonnement et pensée critique, tandis que la morale est plutôt pratique observable et évaluable. L'éthique est plus centrée sur l'individu, qui réfléchit à ses actes et cherche à mieux faire; elle se réfère à des valeurs. La morale est plus liée au milieu de vie – société, culture d'origine, famille ou profession et, bien entendu, culture d'entreprise (comment les autres se comportent). Elle se rapporte à des devoirs.

L'individu face à sa conscience qui se questionne sur son action fait preuve de sens éthique. Le même individu qui se plie aux normes de comportement de son milieu pratique une morale. Ce peut être celle d'une communauté religieuse, celle de la police ou celle de la mafia. La réflexion éthique permet justement de comparer ces morales et de justifier en quoi l'une peut être supérieure à l'autre.

L'éthique n'est pas une décoration qui se plaquerait sur les décisions d'affaires pour plaire aux uns ou aux autres. Elle est le fondement même de l'acte de gérer. Décider, c'est choisir. Entre deux options, le décideur cherche à déterminer la «meilleure». Catégoriser une option comme «supérieure» et l'autre comme «inférieure», c'est faire la différence entre le mieux et le pire, ou plus schématiquement, entre le «bien» et le «mal». Il faut pour cela se fonder sur des principes. La valeur de ces principes peut à son tour faire l'objet d'une réflexion critique : ces principes sont-ils adéquats ou pas? Nous sommes ici au cœur du cheminement éthique. En un certain sens, le décideur est donc un éthicien, et la gestion peut être définie comme une éthique appliquée.

La recherche de principes de vie éthiques est l'une des quêtes les plus permanentes de la réflexion philosophique depuis plus de 25 siècles. Elle a produit de nombreux systèmes, dont plusieurs sont directement applicables à l'entreprise. L'éthique des affaires fait ainsi partie des éthiques dites **appliquées**, au même titre, par exemple, que l'éthique médicale ou l'éthique de l'environnement. En effet, même si elle s'appuie sur des traditions philosophiques dont la portée se veut universelle, elle est adaptée spécifiquement aux problèmes concrets posés par la pratique des affaires. Depuis une trentaine d'années, elle fait l'objet de l'une des littératures les plus vigoureuses en gestion. Ce récent regain d'intérêt pour l'éthique des affaires est né dans les grandes entreprises, en particulier chez celles qui ont dû affronter de graves crises dont elles sont sorties traumatisées : scandales dévastateurs, procès retentissants, peines spectaculaires, perte durable de crédibilité, coûts exceptionnels, voire faillite.

L'éthique des affaires est elle-même compartimentée en plusieurs appro-

ches, qui sont souvent liées à des pratiques ou fonctions spécifiques. Ainsi, les approches dites **utilitaristes** se fondent sur le calcul des conséquences (comme pour choisir entre deux investissements en finance); les approches dites **déontologiques**, sur le respect de règles préétablies (lois, normes internes, code d'éthique); les approches **contractuelles**, sur le consensus (comme dans la négociation collective); les approches de **l'éthique environnementale**, sur le principe de précaution (comme dans le cas des manipulations génétiques). Il existe de nombreux autres systèmes, dont les plus anciens remontent à la plus haute Antiquité. Le décideur, quelle que soit la décision qu'il a prise, a nécessairement appliqué l'un ou l'autre de ces systèmes. Dans chaque cas, une décision sera considérée comme acceptable ou inacceptable au point de vue éthique selon qu'elle correspondra ou non au système d'évaluation éthique préféré par l'évaluateur. Sur le plan éthique, la «meilleure» décision sera tour à tour comprise comme celle qui procure les plus grands avantages au plus grand nombre de personnes touchées (bénéficiaires ou victimes), celle qui est la plus conforme à un système de règles morales, celle qui est obtenue par consensus plutôt que par coercition, ou celle qui est la plus susceptible de limiter au mieux les risques technologiques courus involontairement par la population.

Les principes éthiques se concrétisent dans des normes guidant les conduites individuelles. Dans la mouvance anglo-saxonne, un **code d'éthique** est un ensemble de prescriptions ou d'interdictions censées régir le comportement des employés entre eux et dans leurs relations externes. De nombreuses entreprises ont toutefois abandonné ce terme, qu'elles jugent trop marqué, au profit de ceux de code de conduite, code de bonnes pratiques, principes de responsabilité, ou autres dénominations évitant la référence au moralisme. Le terme «code d'éthique» et surtout le terme anglais *ethics code* continuent malgré tout d'être la référence commune dans le vocabulaire des chercheurs et des consultants. Dans le cas des professions libérales, on préférera parler d'un **code de déontologie**, car il est exigé par la loi, qui impose de sanctionner les manquements. L'Ordre

des comptables agréés, par exemple, est dans l'obligation légale d'avoir un code de déontologie, de le faire appliquer et de sanctionner les membres fautifs, jusqu'à la radiation (c'est-à-dire l'interdiction de continuer à pratiquer la profession). Ce n'est pas le cas des codes d'entreprise, où la sévérité de la sanction aux manquements est laissée entièrement au gré de l'employeur. Quand une industrie se donne un code de conduite, on parle souvent d'**autoréglementation**, pour faire la différence avec la réglementation publique, celle de l'État, qui, elle, est obligatoire et sanctionnée légalement.

Dans la même mouvance, les **fonds d'investissement éthiques** sont des fonds qui garantissent que l'argent des investisseurs sera placé non seulement selon des critères de rentabilité financière, mais aussi selon certains principes dits «éthiques». En pratique, il s'agit de constituer des portefeuilles sélectifs fondés sur deux types de critères. D'un côté, le portefeuille exclut certaines industries ou entreprises considérées comme antisociales par ses dirigeants (alcool, tabac, jeu d'argent, armes, mais aussi nucléaire civil, pratiques anti-syndicales, pollution excessive, et de nombreuses autres activités, selon les valeurs des organisateurs). De l'autre, il se concentre sur les titres de secteurs considérés comme socialement désirables (santé, éducation, causes civiques diverses). Ces fonds peuvent ainsi prétendre qu'ils tempèrent la recherche aveugle du profit par des contraintes morales. La plupart des institutions financières offrent aujourd'hui ce type de placements. Le qualificatif d'éthique – simple calque de l'anglais – est ici doublement abusif : il ne représente en rien une réflexion abstraite d'ordre philosophique, et il correspond souvent à une définition très étriquée de l'éthique, celle selon laquelle on évite les procès ou les pertes d'argent que les pratiques incriminées pourraient causer.

### La responsabilité sociale

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise concerne le rôle de l'entreprise dans la société. Tout l'enjeu tourne autour d'une question primordiale : devant qui l'entreprise devrait-

elle être responsable? Devant ses actionnaires ou devant la société? Plus une entreprise se soucie de l'impact de ses activités sur le reste de la société, plus elle est considérée comme socialement responsable. La responsabilité sociale se définit donc en fonction d'obligations.

La responsabilité sociale est née avec le **mécénat** des grands philanthropes industriels du XIX<sup>e</sup> siècle, qui estimaient qu'ils devaient retourner à la société une partie de la fortune que celle-ci leur avait permis de gagner (création de musées, de bibliothèques publiques, d'hôpitaux). La fondation Bill et Melinda Gates est aujourd'hui l'héritière directe de cette tradition. Depuis un siècle, la notion a toutefois connu plusieurs transformations.

La forme actuelle que prend la responsabilité sociale de l'entreprise est issue d'une conception américaine du rôle de l'entreprise qui remonte aux années 1950. Au départ, la responsabilité sociale consistait surtout en dons ou activités volontaires des entreprises pour suppléer l'action de l'État dans des domaines difficiles, comme la pauvreté, la rénovation des centres-villes ou la création d'emplois pour les personnes à faible employabilité. On parle alors de philanthropie d'entreprise (*corporate philanthropy*). Cette conception, largement fondée sur les bons sentiments et la bienfaisance, a été abandonnée pour diverses raisons dans les années 1970. Elle s'est ensuite réorientée vers la prise en considération des intérêts des acteurs socioéconomiques directement touchés par le comportement des entreprises, rebaptisés «parties prenantes» (*stakeholders*). Ce concept modernisé de responsabilité sociale de l'entreprise a récemment émigré vers l'Europe, où la Commission européenne (l'exécutif de la Communauté européenne) l'a élargi et en a fait une politique officielle, fondée sur le développement durable.

Les différences entre la tradition américaine et la tradition européenne quant au rôle de l'entreprise dans la société sont une source de confusion dans la terminologie. Aux États-Unis, la loi oblige les entreprises à se concentrer avant tout sur l'intérêt de leurs actionnaires. Toute activité qui déborde ce cadre apparaît ainsi comme l'exercice volontaire d'une responsabilité sociale. La responsabilité sociale de l'entreprise

américaine est ainsi tournée essentiellement vers les publics externes de l'entreprise – ses parties prenantes ou son milieu (*community*). En Europe, le rôle de l'entreprise a toujours été conçu comme un équilibre entre intérêts des actionnaires et intérêts des travailleurs. La responsabilité sociale de l'entreprise s'est ainsi longtemps concentrée sur la qualité des relations internes entre l'employeur et ses employés, négligeant les liens externes. Cette différence tend toutefois à s'estomper sous l'effet de la mondialisation des marchés et de la progression de l'idéologie du développement durable.

Certains auteurs, surtout américains, limitent la responsabilité sociale de l'entreprise à ses activités volontaires en faveur de l'intérêt général quand celles-ci vont au-delà des exigences légales. Cette perspective convient mal au contexte canadien où, comme en Europe, de nombreuses responsabilités sociales assumées volontairement par les entreprises aux États-Unis sont obligatoires ou directement assumées par l'État au Canada. C'est aussi le cas en Europe. On en trouve un exemple dans la couverture médicale des employés.

C'est pourquoi je préfère une définition plus extensive. La **responsabilité sociale de l'entreprise** est formée de l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné. Cette définition est délibérément laissée ouverte. Elle reconnaît que l'entreprise a des obligations tant légales que volontaires envers son milieu. Elle laisse la place aux initiatives privées et à la créativité des acteurs. La **gestion des parties prenantes** (*stakeholder management*), qui consiste pour l'entreprise à assurer la qualité de ses relations avec l'ensemble de ses interlocuteurs, internes comme externes, est l'outil privilégié de la responsabilité sociale. Le développement durable en est la philosophie.

Le **développement durable** est une nouvelle conception du rôle de l'entreprise, qui lui fixe un triple objectif : créer de la richesse, se préoccuper des intérêts de ses employés et des populations locales, protéger l'environnement. Sont ainsi associées trois dimensions traditionnellement considérées

comme peu compatibles au sein d'une entreprise : la rentabilité économique, la protection sociale et la préservation de la nature. C'est le «3P» des Anglais : *people, planet, profit*. Forgé par l'Organisation des Nations unies dans les années 1980, le concept de développement durable a de fortes racines canadiennes. Il est défini officiellement comme «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs» (rapport de la commission Brundtland en 1987). On notera le choix des termes : la croissance économique reste centrale mais devient un outil de développement, la réponse à des besoins variés l'emporte sur la simple satisfaction de la demande solvable, la justice sociale pour aujourd'hui et l'équité intergénérationnelle pour demain inscrivent l'activité de l'entreprise dans une logique nouvelle, celle du partage.

L'idéologie du développement durable gagne du terrain. Elle s'impose aujourd'hui progressivement comme la finalité collective de l'activité des entreprises. En Europe, responsabilité sociale et développement durable sont de plus en plus considérés comme des synonymes. Il en va de même au Québec, où certaines entreprises telles qu'Alcan ont officiellement adopté cette philosophie comme base de leur activité d'affaires (l'entreprise lui préfère le terme «durabilité» dans ses rapports annuels).

Quand un milieu est satisfait d'une entreprise, celle-ci passe pour socialement responsable. Elle est alors vue comme une **entreprise citoyenne** (*good corporate citizen*) et profite d'une forte légitimité. Dans un milieu insatisfait, l'entreprise souffre d'un déficit de légitimité. Certaines de ses pratiques sont considérées comme inacceptables. Elles font l'objet de réclamations, et alimentent tensions et méfiance. Les **agences de notation sociale** (*social rating*) évaluent la **performance sociale** (*corporate social performance*) des entreprises pour le compte de leurs clients, à l'instar des agences classiques de notation financière comme Moody's ou Standard & Poor's, mais bien entendu selon une méthodologie différente. Elles forment aujourd'hui une industrie en forte croissance.

La **légitimité** d'une entreprise est sa capacité d'exercer ses activités d'une

manière acceptable pour ses parties prenantes. Elle se gagne en démontrant constamment que le comportement de l'entreprise est justifié face aux attentes que l'on peut avoir à son égard. Elle se conserve tant que cette démonstration reste convaincante. Jadis définie par la loi, cette capacité doit aujourd'hui se mériter auprès du public. Il faut des années pour la bâtir, et quelques minutes pour la perdre, le temps par exemple que les médias diffusent la nouvelle d'un scandale. Toutes les grandes entreprises ébranlées par une crise en ont fait l'expérience. Certaines, comme Arthur Andersen, y ont fait naufrage.

C'est ici qu'apparaît le lien entre éthique et responsabilité sociale. En effet, rien ne garantit qu'une cohabitation non conflictuelle entre une entreprise et son milieu soit acceptable au point de vue éthique. L'acceptation dont jouit l'entreprise peut être due à la nécessité, à la crainte, à la tradition ou à d'autres considérations étrangères à toute règle morale. Elle peut être fallacieuse, si seuls les intérêts des plus forts sont pris en considération. On le voit bien dans le cas de certaines multinationales accueillies à bras ouverts dans des pays pauvres peu exigeants quant à leurs pratiques en matière de conditions de travail ou d'exploitation de l'environnement. Paradoxalement, respecter la loi n'est pas non plus une garantie de bonne citoyenneté. Ce fut le cas de l'apartheid, où le respect scrupuleux des lois du pays hôte conduisait les entreprises à violer systématiquement les droits humains fondamentaux de la majorité des citoyens.

On constate ainsi que sans une réflexion indépendante du contexte, fondée sur des principes philosophiques abstraits et universels, il est impossible de juger impartialement de la moralité d'une situation ou d'un comportement. Une entreprise ne saurait donc être qualifiée de socialement responsable si elle ne satisfait pas à certains grands principes habituellement reconnus d'éthique des affaires.

### La gouvernance sociétale

En matière d'entreprise, le terme «gouvernance» est ambivalent. Il faut distinguer deux sens. Le sens restreint

est celui de **gouvernance d'entreprise** (*corporate governance*). Il concerne le droit de contrôle que sont censés exercer les actionnaires sur les dirigeants de leur entreprise. C'est le sens qu'on lui donne en finance ou en droit. En pratique, il s'intéresse à la définition et à l'exercice des responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction. La notion est parfois étendue à l'ensemble de la chaîne hiérarchique. La révision des mécanismes de gouvernance de l'entreprise est en général une réponse aux problèmes posés par la nécessaire autonomie des dirigeants, quand ceux-ci profitent de leur situation privilégiée pour prendre des décisions qui les servent mais peuvent être contraires aux intérêts des actionnaires. Ainsi, à la suite du scandale Enron, la loi américaine Sarbanes-Oxley a renforcé les responsabilités pénales du chef d'entreprise et du directeur financier relativement à la véracité des comptes.

Au sens large, le concept de gouvernance s'étend au droit de contrôle que peut pratiquer l'ensemble de la société sur les activités des entreprises. Il répond à la question : comment orienter le comportement des entreprises dans un sens favorable aux intérêts de la société environnante? On parle alors de **gouvernance sociétale** (*social governance*) de l'entreprise. Dans une société libre, trois mécanismes encadrent le comportement des entreprises. Le premier mécanisme est le marché. Les choix de l'entreprise sont guidés par les préférences des consommateurs. Le deuxième mécanisme est le contrôle social. L'État, par ses lois, ou les groupes de pression, par leur action publique, peuvent peser sur les décisions des entreprises, en limitant ou en interdisant certaines d'entre elles, ou au contraire en les encourageant. Le troisième mécanisme consiste en la conformité. L'entreprise qui opère dans un milieu doit se conformer aux normes sociales et aux principes de responsabilité attendus d'elle, sous peine de graves dysfonctionnements. Ces trois mécanismes obéissent à trois logiques différentes : celle de l'efficacité, celle du pouvoir, celle des valeurs. Toutes cependant sont orientées vers un même objectif : s'assurer que le développement de l'entreprise ne se fait pas au détriment de la société.

Dans une large mesure, le concept de gouvernance sociétale est en contradiction avec celui de gouvernance d'entreprise. Alors que ce dernier cherche à valoriser les mécanismes du marché, le premier s'en méfie. Les économistes savent depuis longtemps, en effet, qu'un marché sans contraintes tend à s'auto-détruire (monopolisation, pollution, abus de toutes sortes). Pour en éviter les dérives, il faut donc qu'il soit encadré par des normes. La loi est l'instrument premier de cet encadrement. Elle intervient généralement en interdisant ou en pénalisant certains comportements d'affaires (par exemple, les lois contre la fraude ou la pollution). Toutefois, la loi est souvent tardive, insuffisante ou mal appliquée. Les groupes de pression se posent alors en relais, au nom d'objectifs d'intérêt public. L'action conjuguée de l'État et des groupes de pression rencontre cependant vite des limites, car elle est souvent elle aussi perturbatrice ou inefficace. Ces limites ne peuvent être surmontées que si l'entreprise fait preuve d'éthique et de responsabilité sociale.

Prenons l'exemple de l'industrie forestière au Québec. Marché, lois et pressions publiques ont longtemps été impuissants à assurer une gestion durable du parc forestier commercial. Il manquait de la part des entreprises une éthique fondamentale, celle du respect de l'environnement. Ces entreprises n'assumaient pas leurs responsabilités sociales envers cet élément de leur contexte sociétal, pourtant essentiel à leur survie. Elles ne faisaient pas preuve de **gestion responsable** (*stewardship*). La gouvernance sociétale du secteur était donc inadéquate. C'est à ce genre de manquements que tente de remédier la philosophie du développement durable.

---

## Conclusion

Les imprécisions du vocabulaire et les malentendus auxquels elles donnent régulièrement lieu ne doivent pas nous faire perdre de vue l'essentiel. L'entreprise est un acteur social qui ne peut prospérer que si son comportement est profondément ancré dans les intérêts, mais aussi dans les normes, les valeurs et les idéaux des sociétés où elle

est présente. Les concepts d'éthique des affaires, de responsabilité sociale et de gouvernance sociétale sont étroitement imbriqués car ils incarnent cette nécessité. Leur complémentarité tient avant tout au fait qu'ils correspondent à des facettes différentes de la question du rôle de l'entreprise dans la société.

Avec la mondialisation des marchés se pose désormais le problème de la **gouvernance mondiale** des entreprises : qui peut contrôler le comportement des multinationales? De nouvelles aires d'autonomie se dégagent pour ces entreprises, qui peuvent largement échapper à certains contrôles nationaux. Or, il n'existe pas de gouvernement mondial capable de leur imposer ses lois.

Comme les problèmes sociétaux se mondialisent eux aussi, la seule voie qui reste ouverte à un avenir meilleur pour tous est une plus grande responsabilisation des multinationales. C'est l'un des défis majeurs de notre siècle. C'est à ce défi que s'est attaquée l'O.N.U. depuis 2001, en publiant son **Pacte mondial**. Il s'agit d'un code d'éthique supranational, constitué de 10 principes extraits de quatre conventions internationales ratifiées par tous les États membres de l'organisation. Sa légitimité repose sur cette quasi-universalité. Ces principes sont divisés en quatre catégories : droits humains, droits des travailleurs, protection de l'environnement et lutte contre la corruption.

Ce code est un bon indicateur du changement de paradigme qui est en train de s'opérer dans la conception du rôle de l'entreprise. Il est conforme à la philosophie du développement durable. Il insiste sur les dimensions éthiques de la gestion. Il se présente comme un instrument de gouvernance mondiale, peut-être limité dans ses moyens d'action, mais clair dans ses prescriptions. En définissant les fondements d'une gestion socialement responsable, il invite les multinationales à agir non seulement pour leur bien particulier, mais aussi pour le bien de tous. À long terme, en effet, c'est bien le monde que nous aurons construit ensemble, ou que nous aurons détruit ensemble, qui sera le nôtre.