



**HAL**  
open science

## Entreprise et citoyenneté

Jacques Fontanel, Alain Spalanzani

► **To cite this version:**

Jacques Fontanel, Alain Spalanzani. Entreprise et citoyenneté. Cahiers de l'Espace Europe, 2002.  
hal-02699089

**HAL Id: hal-02699089**

**<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-02699089>**

Submitted on 1 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Entreprise et citoyenneté**

**Jacques Fontanel, Alain Spalanzani**

Cahiers de l'Espace Europe,  
N°17

Février 2002

Résumé : La notion d'entreprise citoyenne est nouvelle. Elle suppose une responsabilité sociale des firmes. Elle suppose le profit comme condition de survie, le respect des lois (fiscales notamment), le respect d'une éthique et le développement d'actions philanthropiques. Dans ces conditions, peut-il exister une firme multinationale citoyenne ? De fait, donner une réponse positive s'inscrit dans l'idéologie libérale. Cependant, l'entreprise est surtout citoyenne d'intérêts particuliers. La globalisation économique et les firmes multinationales rendent ce concept difficile à appliquer.

The concept of corporate citizenship is new. It implies a social responsibility of firms. It supposes profit as a condition of survival, the respect of laws (in particular fiscal), the respect of ethics and the development of philanthropic actions. Under these conditions, can there be a multinational corporate citizen firm? In fact, giving a positive answer is in line with liberal ideology. However, the company is above all a citizen of special interests. Economic globalization and multinational corporations make this concept difficult to apply.

Entreprise citoyenne, globalisation, éthique, droits sociaux

Corporate citizenship, globalization, ethics, social rights

L'idée d'une entreprise citoyenne est relativement nouvelle. La plupart des Partis politiques en France se sont emparés de ce concept, sans d'ailleurs toujours lui donner une autre définition que politique, circonstancielle et souvent peu rigoureuse. Peut-il d'ailleurs en être autrement ? La responsabilité sociale des entreprises est maintenant mise en avant. D'autres font référence à l'éthique ou insèrent l'entreprise dans une logique de développement durable. Qu'est-ce qu'une entreprise citoyenne ? Est-ce que cette notion est compatible avec la croissance et les profits ? En fait, ce concept n'est pas seulement français. Il a déjà été utilisé aux Etats-Unis, comme le rappelle Carroll<sup>2</sup>. En 1999, le Président Clinton en a parlé et il a demandé aux entreprises de se conduire aussi bien avec leurs employés qu'avec leurs actionnaires. Il a même créé un le Prix Ron Brown pour honorer une société américaine qui aurait fait les meilleurs efforts pour encourager ses travailleurs. Il a donné, pour ce faire, cinq critères pour définir une bonne société citoyenne :

- des politiques de type " family-friendly ", apportant une aide aux familles,
- des avantages en matière de retraite et de santé,
- un endroit de travail sain,
- de la formation continue et des opportunités d'avancement, et
- une politique de refus des licenciements.

Les vainqueurs 1997 ont été IBM Corporation pour la diversité de ses programmes et Levi Strauss & Co pour son initiative antiraciste. Cette relation citoyenne s'exprime uniquement pour les employés, sans mention des actionnaires, des consommateurs et de l'environnement des établissements. L'entreprise citoyenne ne peut se limiter aux seuls employés.

La performance sociale de l'entreprise au-delà des profits est espérée par l'opinion publique et elle est présente dans de nombreuses grandes sociétés. Il y a donc plusieurs faces à la citoyenneté. Les citoyens doivent remplir leurs responsabilités, il en est demandé de même aux entreprises. La question qui se pose fondamentalement maintenant est de savoir de quels citoyens il s'agit. En effet, avec le développement de la globalisation de l'économie, vers quels «intéressés» l'entreprise se doit d'être citoyenne ? Envers son pays d'origine, envers le pays d'accueil ? Bref, si pour le Président des Etats-Unis, il ne fait aucun doute qu'une firme multinationale à capitaux américains respectera les intérêts nationaux, même en appliquant certaines règles spécifiques qui outrepassent les droits agréés par l'Organisation Mondiale du Commerce, il n'en va pas de même dans ce cas pour tous les intéressés. Les pays en voie de développement contestent bien souvent l'intérêt de ces firmes multinationales qui n'ont que leur programme comme objectif, sans tenir compte des besoins spécifiques des pays d'accueil.

La citoyenneté présente quatre facettes : économique, légale, éthique et philanthropique. Une bonne citoyenneté suppose :

- l'existence d'un profit, comme condition de survie de la firme face à la concurrence ;
- l'obéissance à la loi, eu égard aux règles définies par la Nation concernant les activités industrielles et commerciales ;
- la mise en place d'une éthique, c'est-à-dire d'une morale supposant une idée de la fonction sociale de l'entreprise ;
- le développement d'actions philanthropiques de long terme, en vue d'apporter un soutien à la collectivité dans laquelle naît le profit de l'entreprise.

### ***1.1. Les bonnes entreprises citoyennes font du profit***

Pour le Président Clinton, “ la responsabilité fondamentale de toute activité productive dans une entreprise libre, c'est de faire du profit ”<sup>3</sup>. Il rejoint ainsi, au moins partiellement, le “ pape ” du libéralisme Milton Friedman assurant que le management consiste uniquement à faire autant d'argent que possible. Mais ce dernier ajoutait aussi que ces bénéfices devaient être fondés et se trouver en conformité avec les règles de base de la société, celles de la loi et celles des coutumes éthiques<sup>4</sup>. Ainsi, même Milton Friedman accorde à l'activité des affaires un rôle plus large que celui de la création des profits. La vraie citoyenneté réside dans la capacité de chacun à apporter son écot à la collectivité et si possible sa meilleure contribution. L'optimum peut être recherché compte tenu des contraintes sociales clairement définies. Dans ces conditions, l'entreprise capitaliste se doit de faire des bénéfices. Si l'on accepte le principe de l'économie de marché, le profit constitue bien une condition du fonctionnement de la société, une question de survie. Les sociétés doivent créer suffisamment de valeur, non seulement pour rémunérer le actionnaires (shareholders) mais aussi pour payer les autres partenaires ou parties prenantes de l'entreprise, en particulier les fournisseurs et les employés (stakeholders). Le nouvel engouement pour la création de la valeur montre la volonté des entreprises à engager leurs ressources dans une optique de maximisation de création de valeur. Les investisseurs doivent alors pouvoir recevoir de solides retours financiers, compte tenu de risques privatisés, non assurés par la collectivité. Mais dans ces conditions, tous les intéressés peuvent alors bénéficier des retombées de la performance de l'entreprise (travail, salaire, activités annexes, fournitures, etc.). Il faut savoir parfois sacrifier une partie des bénéfices pour améliorer les conditions des travailleurs et des communautés. Il ne s'agit plus du principe du profit, qui est une condition sine qua non du bon fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de son étendue, voire de son partage. La compétitivité, condition de survie de l'entreprise, passe par une maximisation de la chaîne et du système de la valeur au sens de Michael Porter<sup>5</sup> et impose, dans le temps, un besoin de stabilité des réseaux de l'entreprise (supply chain), et donc une juste rémunération de la valeur partenariale.

### ***1.2. La loi, la société codifie l'éthique***

Les sociétés commerciales doivent, comme tout bon citoyen, obéir à la loi. Celle-ci codifie les règles de fonctionnement de l'entreprise, du marché, du travail, mais aussi elle intègre des règles d'éthique (ce qui est bon, ce qui est mauvais). La loi établit des règles de comportement entre la société commerciale, les consommateurs, les employés, la communauté et l'environnement na-

turel. Si l'entreprise veut être respectée, elle se doit d'obéir à ces lois et d'intégrer ces obligations dans ses stratégies et son management opérationnel. Les règles sont en concurrence avec celles des autres pays. La compétition est féroce et souvent ces réglementations apparaissent comme des fardeaux déloyaux plutôt qu'une aide. Les régulations étatiques sont nécessaires dans le domaine commercial quand le marché ne répond plus à la compétition loyale (Microsoft Corporation), pour la production de produits sains, pour la mise en place d'accords équitables en matière de travail et pour un environnement non menacé. Le gouvernement cherche alors à créer des bénéfices sociaux que les individus et les sociétés, mus par leur propre intérêt individuel, ne peuvent pas secréter.

La loi intervient souvent lorsqu'un besoin significatif apparaît. C'est ainsi que les preuves de corruption ou d'ententes illicites faussent le marché. Les Etats-Unis ont mis en place le très sévère «Foreign Corrupt Practices Act», mais les entreprises nationales estiment que cette action punit les affaires des entreprises américaines. C'est pourquoi l'OCDE cherche à développer une législation pour un "multinational ban on bribery". Or, cette démarche a été jugée au départ naïve, mais aujourd'hui les choses sont en train de changer. Aujourd'hui, il y a une opération "main propre" dans les pays de l'OCDE (29 pays auxquels viendraient s'ajouter quelques pays désireux eux aussi de lutter comme l'Argentine, le Brésil, le Chili, la Bulgarie ou la Slovaquie), en vue de condamner la corruption dans les contrats à l'étranger. Il s'agit de lutter contre les manoeuvres déloyales de certaines sociétés.

### ***1.3. Le management éthique ou moral, ou le futur chemin de la loi***

La question de la moralité se pose à tous les niveaux de la société, pas seulement pour l'entreprise. Il existe, notamment chez les jeunes et dans certaines communautés, un refus de la moralité, une sorte de chaos moral. Les entreprises citoyennes ne peuvent se limiter aux deux premiers rôles conférés ci-dessus. La loi exprime souvent les "minima" que le législateur peut accepter compte tenu de ses obligations politiques. La loi constitue le point le plus bas accepté par la société en matière de protection des citoyens. La loi n'a pas non plus pour vocation d'être inchangée, elle reflète souvent un état social déjà dépassé. Elle ne s'adresse pas toujours aux considérations sociales, le marché constituant la base de tous les résultats économiques et sociaux. La loi est parfois absente ou incomplète (clonage, internet, génétique). Elle a donc du retard sur l'éthique.

L'éthique des affaires est concernée par le développement des codes, concepts et pratiques sociaux, en relation avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. La question est de savoir si l'entreprise doit *connaître* ou fabriquer l'éthique. On parle alors de morale dans le monde des affaires. L'éthique sert parfois les intérêts du manager et des organisations qu'il gère. La recherche de la qualité, qui a élevé le client au titre de "client-roi", a constitué une première phase dans une démarche éthique mais, parallèlement, elle a constitué un levier efficace de gouvernement d'entreprise et de justification externe de l'action managériale. Les dirigeants de l'entreprise ont un rôle de modèle pour leurs subordonnés et ils définissent les lignes de conduite. "Les managers sont des professeurs d'éthique de leur organisations"<sup>6</sup>. C'est vrai qu'ils soient saints ou démons, qu'ils veuillent l'enseigner ou non. C'est le manager et sa morale qui vont donner le ton de l'entreprise citoyenne. L'éthique descriptive décrit et caractérise la moralité ou la conduite des gens et des organisations, en reprenant un code moral, des croyances, des pratiques. En contraste, l'éthique normative fournit et justifie un système moral cohérent (théorie des conventions). Elle répond à la question "qu'est-ce qui doit être fait?". L'émergence de l'éthique dans les affaires est une nécessité liée à la réorgani-

---

sation de l'entreprise autour du concept " d'entreprise en réseau ", facilitée par la performance des technologies de l'information et de la communication et leur impact sur la diminution des coûts de transaction. L'externalisation des activités et les nouvelles formes d'organisation (supply chain) nécessitent, pour la pérennisation de l'entreprise, une politique de confiance et de fidélisation. Au même titre que l'assurance qualité, l'éthique diminue le risque lié à l'opportunisme entre partenaires (risque moral ou sélection adverse). Dans une telle optique, elle devient alors un des leviers de ce nouveau mode de production.

Enfin, les citoyens de l'entreprise ont besoin d'être plus intéressés à ce qui devrait être fait qu'à ce qui est fait. Ainsi, on peut faire agréer comme normale la pollution ou la corruption. L'éthique normative requiert une exigence supérieure à celle de dire que «tout le monde le fait aussi». On en revient au vieux débat entre le faire et l'être, deux attitudes souvent très proches. Mais l'être crée la vertu, le faire suppose une volonté organisée et généralisée.

#### ***1.4. Le retour de la philanthropie***

C'est un désir d'aider l'humanité par des actes de charité (citoyens, fondations, sociétés). La philanthropie offre un service et un don volontaire en vue de favoriser un projet collectif. Il s'agit d'améliorer la qualité de la vie (et notamment celle des autres) ou d'assurer un meilleur futur. Dans ce cas, on ne reprend plus l'idée de Bernard Shaw selon laquelle «le bonheur de chacun n'est pas le bonheur des autres». La satisfaction des «contributeurs» a la bonne marche de l'entreprise constitue un élément de satisfaction de l'entreprise. Il s'agit d'améliorer la vie des autres, tout en améliorant la sienne.<sup>7</sup> C'est une activité d'entreprise que d'aucuns ne mettent pas dans l'idée de citoyenneté. Pourtant, il s'agit souvent de retours vers les communautés qui sont elles-mêmes intéressées par les activités de la firme. Pour Goizueta de Coca Cola, il y a quatre raisons à la philanthropie : les affaires ont un intérêt au discours civil ; une culture d'entreprise d'incivilité ou d'intolérance menace le développement de l'actif le plus important de l'entreprise, son peuple ; les affaires devraient servir d'exemple de la manière dont les gens sont traités ; enfin, du fait du déclin des institutions, les affaires (institutions, églises, etc.) doivent combler un vide. Ainsi, Toys R Us lutte contre le travail des enfants dans le monde. Parfois, ces entreprises ont un intérêt financier direct ou indirect, à court ou à long terme. L'idée de l'altruisme leur donne une bénédiction morale intéressante. La philanthropie sert à donner du superflu, la véritable richesse de ce monde.

Les quatre faces de l'entreprise citoyenne sont étroitement interconnectées. C'est de l'intérêt des affaires de répondre à la loi, de s'engager dans une conduite éthique et d'exercer une philanthropie qui gagne à la fois de la sympathie et parfois des revenus. La bonne entreprise citoyenne cherche à valoriser ses profits, à répondre à ses obligations de citoyens, tout cela de manière simultanée. C'est en tout cas très favorable au terreau du développement économique.

## **II. Existe-t-il une entreprise multinationale ou globale citoyenne ?**

L'entreprise «citoyenne» mondiale semble être la solution pour les firmes multinationales. Elle devrait défendre des intérêts collectifs au niveau de l'humanité et soutenir l'élargissement du monde marchand. Cependant, la compétition et les intérêts économiques réduisent les potentialités de la citoyenneté de l'entreprise, conduisant même souvent à des comportements répondant aux objectifs d'un profit immédiat au détriment des notions de développement soutenable des Etats.



## *II.1.L'entreprise citoyenne des marchés ou du monde ?*

L'entreprise est d'abord «citoyenne» des marchés, mais aussi elle peut aussi défendre des intérêts collectifs qui concernent l'ensemble du monde.

### **a) L'entreprise, d'abord citoyenne des marchés**

Il existe un véritable credo libéral dominant<sup>8</sup>. On parle de libérer les entrepreneurs, de déréguler et même pour Clinton de " réinventer le gouvernement ". C'est le nouveau fondamentalisme sur les vertus thérapeutiques incontestables des vertus du marché.

La théorie du Droit cherche à montrer que le Droit, comme système de lois et de règles, tend à miner l'efficacité des marchés. Il est donc du devoir du juge de faire que la loi soit au service du marché et de son efficacité, plutôt que la défense des droits civiques. Les délibérations démocratiques sont illusoire et il est légitime pour les cours de justice de défendre l'efficacité du marché, même au détriment des minorités. La régulation est un poids mort car il ne peut pas améliorer les revenus que les individus peuvent librement et rationnellement négocier.

Ainsi donc, les marchés sont la panacée de tous les problèmes socio-politiques. Ils assurent à la fois la justice, la liberté et l'efficacité. Pour Milton Friedman, les individus sont libres de choisir dans le cadre de leurs contraintes de revenus et patrimoines individuels. Il y a aussi l'idée selon laquelle le pouvoir d'achat conféré par le marché est loyal économiquement. Chacun perçoit sa propre valeur ajoutée produite. Il existe certes des circonstances de fortune et de naissance, mais chacun est en dernier ressort responsable de sa propre destinée économique. Le marché produit les meilleurs résultats. L'entreprise est donc citoyenne de ses marchés.

Cette analyse repose sur des postulats pas toujours vérifiés dans la réalité économique.

- La concurrence et la compétitivité du marché constituent, à terme, le mode de régulation le plus efficace et le plus juste.

- Les inégalités et la pauvreté peuvent être réduites, normalement, à long terme. Les avantages collectifs provoqués par cette situation sont supérieurs aux coûts. D'ailleurs, une croissance économique rapide résorbe le chômage et la pauvreté.

- Tout progrès technique et tout accroissement de la productivité sont favorables à la société.

- L'Etat ne doit pas avoir un rôle économique de premier plan. Il doit surveiller son orthodoxie financière, laquelle est une condition, à long terme, du développement économique. Les problèmes sociaux et politiques ne sont que les conséquences des problèmes économiques. La «marchésation» du monde est un facteur essentiel de paix universelle.

Cette analyse omet trois considérations «citoyennes», à savoir la dynamique des motivations humaines, la prise en compte (ou non) des droits politiques de la société civile, et l'impossible solution optimale de l'économie sans référence aux besoins des hommes. Le marché n'est certainement pas le remède miracle à la pauvreté et la clé du développement. En outre, il ne fabrique pas des entrepreneurs à la demande. La pauvreté fait obstacle au fonctionnement du marché et réciproquement (la vérité des prix s'accommode mal de la pauvreté, la pauvreté a une faible demande, il faut une culture de marché). Sur un marché tout est à vendre, or ce n'est pas toujours vrai dans le domaine de la vie politique et sociale. On n'accepte pas l'achat des esclaves, même si les " durs " de l'école de Chicago pensent qu'il existe un marché de l'adoption. En outre, l'école de l'économie expérimentale (Daniel Kahneman et Amos Tversky) a mis en évidence le fait que les hommes ne se conduisaient pas comme le modèle le spécifie. Les hommes aident les étrangers, ils renvoient les portefeuilles volés, ils font des dons [...]. Dans ce cas, concevoir cet altruisme comme une forme spéciale d'égoïsme est difficile à admettre.

Les hommes ont aussi des «concernements» civiques et sociaux. L'acte de voter n'est pas "efficient" d'un point de vue économique, car le poids d'un seul vote n'équivaut que très rarement à son coût. Dans l'esprit des gens, c'est pourtant la défense de la démocratie dont il s'agit.

#### **b) L'entreprise, «citoyenne» du monde**

Un rapport de la CNUCED indique qu'en 1995, les 40 000 FMN réaliseraient les 2/3 du commerce mondial. Leurs filiales feraient un chiffre d'affaires supérieur à l'ensemble du commerce mondial, soit 10% de la production mondiale. La moitié des exportations des produits industriels est réalisée par les firmes multinationales (FMN), *mais aussi 30% pour l'Argentine, 40% pour le Brésil*. Si l'on tient compte des participations des FMN dans les autres entreprises, c'est presque l'intégralité du commerce extérieur américain qui concerne les FMN. La globalisation peut être définie comme une interdépendance croissante et interconnectée des économies nationales et l'érosion qui en résulte des Etats-Nations. L'ALENA, l'Union Européenne ou l'Organisation Mondiale du Commerce continuent à éroder l'importance des frontières.

La globalisation met aussi en avant les «concernements» collectifs de la planète. Les problèmes écologiques prennent une ampleur planétaire. L'écologie divise autant qu'elle réunit les Etats. L'Etat-nation n'est plus le niveau adéquat de solution. Mais son rôle n'en est pas pour autant négligeable dans la définition de la compétitivité, notamment en matière d'éducation, d'infrastructures, de transports, de télécommunications, généralement financés ou soutenus par les pouvoirs publics, sont des éléments essentiels de la compétitivité. Les FMN déversent des produits apatrides, standards. Il y a une forme d'entropie, de nivellement des cultures par le bas, de réduction au seul dénominateur de la consommation. Les centres de décision ne sont d'ailleurs pas totalement apatrides.

Pourtant, les firmes multinationales se prévalent d'une nationalité lorsqu'elles y ont intérêt. Mais elles ne cachent plus que leurs intérêts fondamentaux sont distincts de la base nationale qui ne constitue plus qu'une référence formelle. Les entreprises cherchent à optimiser l'organisation planétaire de leurs activités et leur planification. Elles imposent, de facto, un ordre économique en rivalisant avec les Etats compte tenu des demandes d'implantation. Pour les dirigeants des FMN, toutes les régions du monde sont des sources importantes de revenus. Les FMN sont liées à un système d'intérêts du capitalisme mondial. A titre d'illustration, pour les automobiles de General Motors, 30% de la valeur ajoutée de la Pontiac Le Mans est fabriquée en Corée du Sud, 18% au Japon pour les composants de pointe, 8% à l'Allemagne, 4% à Taiwan. Il reste 4% pour les stratégies de Détroit, le "lobbyisme", le contentieux, etc. L'économie mondiale est donc de plus en plus fragmentée avec l'existence de régions, de grandes firmes et de zones d'intégration.

La mondialisation ne résulte pas d'un projet concerté, mais d'un processus croissant d'interactions d'activités qui assurent aux FMN une situation de quasi monopole. Elle se manifeste par les fusions ou participations, par le contrôle des processus de production, de recherche et de commercialisation, par une réduction des coûts transactionnels. Pour Oliver Williamson (1980), la mondialisation serait due aux imperfections du marché, mais on peut penser que les FMN les créent elles-mêmes. Elles jouent sur ces imperfections du marché. Pour Imai and Baba (1991), l'incertitude croissante rend peu opérante la planification ex ante des grandes firmes et les contraint à absorber leurs zones d'incertitude. Il n'y a donc pas de marché parfait, il y a des problèmes d'information pour contrôler les marchés internationaux et un essor des firmes réseaux plus fluides et flexibles, mais fortement rattachées au centre par les moyens nouveaux de communication (Benetton).

Les FMN doivent être d'une part, grandes pour bénéficier des économies d'échelles, diversifier leur coûteuse Recherche et Développement (R&D) et éviter une trop grande dépendance sur les marchés des fournisseurs et des clients et d'autre part, petites pour accroître leur flexibilité et développer l'innovation. La solution de ce paradoxe n'est pas dans l'abandon d'une stratégie globale, recommandée même pour les PME, elle suppose une organisation fédérale, avec des pouvoirs déconcentrés et une plus grande interdépendance entre les différentes unités de la FMN. Maintenant, il est impossible d'avoir une stratégie "régionale", car il n'existe plus d'espace isolé de la compétition internationale. L'investissement direct à l'étranger n'est pas toujours le choix préféré pour une stratégie globale (qui apparaît même dans certains cas comme une politique purement défensive, notamment celle qui concerne la réduction des coûts en vue d'améliorer la compétitivité de l'entreprise), la sous-traitance constituant aussi un moyen de compétition, avec une meilleure flexibilité, des changements technologiques rapides, des cycles de vie plus courts. Par contre, les stratégies de différenciation (qui restent toujours valables à condition de rester concurrentiel au niveau des prix) ou de concentration sur une palette d'activités précises, souvent plus innovatrices, sont moins sensibles aux stratégies globales. La différenciation est devenue un instrument essentiel de la compétitivité lorsque les revenus réels dépassent certains seuils minimaux dans un nombre croissant de pays ou de consommateurs potentiels aisés. Les possibilités techniques de la standardisation des produits et des processus et l'essor du nombre et de la taille des FMN constituent des moyens efficaces de rapprochement entre l'offre et le consommateur. Ce qui implique parfois des délocalisations fondées sur les coûts. La globalisation suppose plus d'innovation, plus d'organisation, plus de planification, ce qui n'est pas toujours suffisamment souligné. On substitue la planification des décisions publiques par un nombre élevé de planifications méso-économiques sectorielles des grands oligopoles.

La FMN, lorsqu'elle s'installe dans un pays, attaque de nouveaux marchés, réduisant ainsi le potentiel des compétiteurs locaux sur leurs propres marchés. Elles exercent des influences différenciées. Certaines servent de base à la création de sociétés nationales qui peuvent alors bénéficier d'une culture et d'un apprentissage communs, de capacités d'infrastructure et de fourniture qui améliorent la compétitivité de l'ensemble de la région. La propriété n'a pas d'importance dans les cas où un pays devient une base pour des opérations pleinement intégrées, avec une autonomie de décision suffisante pour de nombreuses lignes de produits au niveau régional ou pour le marché global sur une plus étroite palette de produits. Pour Porter et Reich, si un pays n'attire pas un complexe productif pleinement intégré, il ne reçoit que peu d'avantages de l'IDE. Si la FMN s'installe seulement pour acquérir un accès au marché ou pour réduire les coûts, le pays hôte est vulnérable aux décisions de l'entreprise. L'irréversibilité est alors moins prononcée.

Les Nations ont joué un rôle déterminant dans le développement du capitalisme et le capitalisme national n'a pas disparu, même s'il n'est plus la seule forme cohérente de l'organisation du capital. L'histoire du capitalisme a cessé d'être défini à l'intérieur des frontières. On passe de la richesse des nations à la richesse du monde. On présente souvent la «marchéisation» comme un facteur de démocratie. Ceci est discutable. Comme les Etats ont perdu l'essentiel de leur pouvoir économique, l'électorat est victime de l'illusion démocratique comparable à l'illusion monétaire de John Maynard Keynes

## ***II.2. L'entreprise, citoyenne d'intérêts particuliers***

L'entreprise multinationale reste souvent citoyenne d'un Etat, mais elle défend plus souvent des intérêts particuliers.

### a) L'entreprise, négociatrice de citoyenneté

La présence des firmes multinationales conduit les Etats à développer des réglementations particulières afin de réduire les effets néfastes des implantations étrangères. Les mesures commerciales en relation avec les investissements étrangers (ou TRIM, Trade Related Investment Measures) portent généralement sur les règles de contenu local (comportant une obligation d'achats minimaux de composants d'origine nationale pour qu'un bien soit exempté des droits de douane), d'équilibre du commerce extérieur (imposant une couverture des importations de la firme par rapport à ses exportations), ou de performances minimales à l'exportation. Cette forme de protectionnisme est ambiguë et prête souvent à des positions contradictoires des Etats.

Une nouvelle contestation du multilatéralisme, fondée notamment sur la concurrence déloyale et la politique sociale, est même apparue. L'exclusion de la clause sociale risque de remettre en cause les acquis sociaux des travailleurs. Au moins à court terme, la recherche du bien-être des nations implique parfois le recours au protectionnisme, même si les politiques d'intervention sont parfois si ardues, qu'il est préférable, selon Krugman, de laisser fonctionner le marché, pourtant non optimal. Les Etats-Unis se plaignent des pratiques déloyales, au point d'envisager la mise en place d'une politique industrielle et d'appliquer «l'Omnibus Trade and Competitiveness Act» conduisant à des mesures de rétorsion à l'encontre du «tricheur» (clause de sauvegarde, droits compensateurs, intervention antidumping). L'emploi des sections 301 et super 301 (créée en 1988) permet la mise en accusation des pays et l'application de mesures discriminatoires. Cette attitude américaine est en contradiction avec le multilatéralisme. En outre, le développement des zones marque aussi un fractionnement et un détournement des échanges internationaux. Avec l'ALENA, les Etats-Unis pourront bénéficier de la main d'oeuvre mexicaine, remettant ainsi partiellement en cause leurs relations avec l'Asie. Enfin, la question des liens entre les fluctuations des taux de change et le commerce international reste entière. L'Uruguay Round n'a pas vraiment abordé la question pourtant cruciale des désordres monétaires. Maurice Allais a proposé d'ailleurs, à juste titre, la fusion entre le FMI et le GATT afin d'éviter ces effets pervers.

La Nation doit faire face à deux challenges politiques :

- Le premier vient de l'élargissement du marché. Les Etats doivent définir soigneusement leur politique commerciale, car le libre marché peut conduire dans le court terme à des solutions dramatiques (comme la politique de "beggar-thy-neighbour") quand les choses vont mal, notamment en matière d'emploi. Actuellement, si le retour au protectionnisme n'est pas à l'ordre du jour, il reste un instrument performant pour protéger les perdants ou pour mettre en place une nouvelle industrie. L'entreprise répond uniquement aux exigences du marché.

- Le second challenge est que l'ordre mondial de la libéralisation n'ait pas un rôle pro-actif sur le futur économique de la nation. Des systèmes nationaux distincts sont capables de redéfinir les règles du jeu en répondant à des environnements incitatifs différents.

Les politiques ont alors trois challenges : d'abord, créer une infrastructure et un climat qui renforce la compétitivité du pays ; fournir ensuite les instruments de soutien aux travailleurs pour ajuster les dislocations engendrées par la globalisation ; protéger enfin la qualité de la vie du travail, la santé, l'éducation, la formation. Cette négociation suppose évidemment le concours des entreprises. L'Etat devrait pouvoir promouvoir la diffusion des droits de l'homme, de la démocratie et l'amélioration des conditions de travail, le développement économique national par une croissance économique globale soutenable et l'amélioration du bien-être social de tous les travailleurs. L'entreprise ne s'y engage que dans la limite des contraintes de sa compétition et de ses profits.

Les entreprises multinationales sont ingénieuses pour obtenir des gouvernements pour ne pas s'acquitter de leurs contributions normales, en multipliant les comptabilités, les prix de cessions internes frauduleux, les faux facteurs offshore. Les Etats restent significatifs dans la sécurité physique des gens et la menace de dégradation de l'environnement. Il faut investir sur la sécurité électronique et une architecture de renseignement ouvert au service du secteur privé. Un gouvernement ne devrait prendre pour acquise la loyauté d'aucune entreprise, car tout est une question de prix.

La mondialisation exacerbe les crises identitaires et le repli sécuritaire. La mondialisation est un projet universaliste de la raison libérale. Pourtant, elle ne nous a pas rapproché les uns des autres et elle n'a pas éliminé la violence. Le grand marché, contrairement aux idées hayeckiennes, n'est pas producteur de droit et de progrès moral. Les valeurs communautaires soudent les petits groupes, les valeurs sociétales fondent la grande société, mais ces valeurs sont incompatibles. La mondialisation, stade ultime du monde libéral, aboutit à la violence quotidienne. L'Etat-nation a souvent condamné l'ethnicisme, mais la raison universaliste s'oppose à l'Etat-nation.

#### **b) L'entreprise, citoyenne des intérêts particuliers**

L'économie globalisée est sujette aux pressions compétitives et les directions d'entreprise veulent toujours plus de pouvoir pour créer plus de valeur, en particulier pour les actionnaires. Dans les filiales étrangères, il n'est pas évident que la sécurité de l'emploi soit assurée. La réduction des salaires et des droits (entitlements) n'a pas amélioré la situation des offreurs de travail dans un monde compétitif. Comme le pense Toyota, aucune machine ne peut espérer égaler la flexibilité des travailleurs et leur capacité au changement. La production " au plus juste " (travail en équipe, communication et utilisation efficaces des ressources, zéro défaut, zéro stocks, moins d'espace pour l'entreprise et moins d'inputs de travail) ne donne pas plus de pouvoir aux travailleurs, bien au contraire. La faiblesse du pouvoir du travail en l'absence d'une coopération institutionnalisée est caractéristique. Les positions collectives du travail ont été réduites, avec une baisse des salaires, la suppression des avantages sociaux, la précarisation, au moment où la compétition requiert de plus fortes compétences. Les travailleurs ont moins d'opportunités de se mouvoir que les capitaux et les firmes, pour utiliser à leur profit les raretés. La grande majorité des personnes sont attachées à leur pays, à leur langage, à leurs liens familiaux, à leur maison, à leurs droits acquis. Avec les délocalisations, le pouvoir est aux entreprises. Ainsi, on assiste à un mouvement d'entreprises vers l'Angleterre et l'Irlande au détriment de la France, plus contraignante d'un point de vue social. Il y a de plus en plus de travailleurs pauvres, ce qui devrait encourager les firmes à opter pour les techniques de type " labour intensive ".

L'entreprise accroît les pouvoirs de la direction en développant une idée particulière de l'entreprise citoyenne dans laquelle les intérêts des travailleurs apparaissent en compétition. Il est nécessaire d'établir un système de contre-pouvoir moderne pour protéger les droits des travailleurs des conduites arbitraires des dirigeants. Enfin, les sanctions boursières, sauf quelques exceptions, sont inexistantes face à la non-citoyenneté des entreprises.

Les variables qui influencent la globalisation sont souvent en dehors du contrôle de l'Etat. Celui-ci n'a que le choix d'accepter la globalisation, en essayant d'utiliser les opportunités qu'elle pourrait offrir, ou à limiter ses effets. Les stratégies nationales indépendantes ne paraissent plus appropriées au développement des avantages comparatifs et la participation dans les industries globales doit être un ingrédient nécessaire pour le développement d'une économie compétitive<sup>9</sup>. Les FMN sont de nouveaux empires du monde déterritorialisés, fondées sur l'idéologie de la régulation par le marché. Ces entreprises constituent des zones géantes de planification techno-

cratique. General Motors a un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'Indonésie ou du Danemark, celui de Ford dépasse celui de la Turquie. Le marché détruit la société (Polanyi).

La civilisation du capitalisme moderne a été rendue possible par la mobilisation du pouvoir public pour créer et renforcer les statuts des droits et des obligations aux participants aux transactions économiques. L'Etat intervient pour définir des droits civils à la participation aux échanges de marché et à l'engagement des contrats, pour déterminer des droits politiques pour une représentation et une organisation collectives, et pour établir des droits sociaux en vue de renforcer les nécessaires solidarités. Le capitalisme est alors légitimé et soutenable. L'Etat-Nation persiste, il garde sa légitimité. S'il a perdu de sa souveraineté interne sur son économie, il reste important dans le contrôle des relations internationales en étant capable de protéger la souveraineté extérieure. La supranationalité réduit la démocratie et remplace la participation des citoyens dans des règles bureaucratiques. Pour Marx, le développement du marché devait rendre les formes nationales obsolètes et développer l'agressivité des Etats. Le chômage a été conçu comme un moyen de pression contre les intérêts des prolétaires. Le nationalisme est devenue une forme de résistance à l'internationalisme. Cependant, lorsque les relations économiques dépassent systématiquement les frontières de l'Etat-Nation, le potentiel de régulation macro-économique est alors réduit, l'internationalisation limitant la capacité de la société à civiliser son économie. S'il n'y a pas une souveraineté internationale correspondante à celle de l'économique, on assiste à une économie internationale intégrée dans des souverainetés divisées, ce qui réduit le poids du politique par rapport à l'économique. Il y a une fragmentation du pouvoir public dans une économie unifiée. L'Europe ne remplace pas au niveau supérieur l'Etat interventionniste. Les principaux outils des Etats sont devenus des droits et des incitations plus que des obligations et des contraintes, reproduisant ainsi le volontarisme anarchique du système international aux niveaux nationaux. Il n'empêche que la Nation/Etat monopolise encore la souveraineté et le pouvoir public. Les marchés, comme les sociétés, ont besoin de direction et d'orientations. La majorité des firmes vendent localement et pas internationalement. Les marchés devraient pouvoir être contrôlés par des procédures démocratiques. Si l'Organisation Mondiale du Commerce a permis le développement des échanges commerciaux, ses principes et son organisation se prêtent mal aux considérations éthiques, sauf celles concernant le respect des règles libérales, renvoyant les autres un peu trop rapidement à l'Organisation Internationale du Travail.

## Conclusion

L'idée d'une entreprise «citoyenne» est intéressante, mais la globalisation de l'économie rend difficile son application concrète. Si le Président Clinton a, pendant son investiture, constamment rappelé aux entreprises américaines leur nationalité, il n'empêche que l'esprit même de l'économie de marché rend difficile l'application généralisée de règles tenant compte des hommes comme citoyens. Il faut pourtant un retour du bien commun dans la société politique, avec la révélation des dissidences et de l'altruisme, une recherche minimale d'équité, des pratiques sociales nouvelles en matière de droits humains. Aucune exception culturelle ne peut être invoquée contre les droits humains. Une société doit se penser comme humaine, ce qui n'est pas le cas de celle du marché, avec sa main invisible. La démocratie formelle n'est pas la condition nécessaire du développement, ni le développement la condition de la démocratie. La cohésion sociale et culturelle est un facteur essentiel de développement, la mondialisation conduit à la perte d'influence du territoire et à la destruction du politique. C'est pourquoi les règles des droits de l'homme

doivent être acceptées dans le monde entier, de façon à transformer enfin la concurrence généralisée en un facteur de développement humain et donc citoyen. La conclusion n'appartient-elle pas toujours à J.K. Galbraith<sup>10</sup> et à son postulat de cohérence globale : " la relation qui unit la société dans son ensemble à une organisation doit être en cohérence avec la relation qui unit cette organisation aux individus " ?

## NOTES

- <sup>1</sup> Jacques Fontanel et Alain Spalanzani sont Professeurs à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- <sup>2</sup> Carroll, A.B. (1998), The four faces of corporate citizenship, *Business and Society Review*, 100/101: 1-7.
- <sup>3</sup> Clinton, B. (1996), Clinton has challenge for CEOs ", *Atlanta Journal*, 1#7 May 1996, C3.
- <sup>4</sup> Friedman, M. (1962), The social responsibility of business. Is to increase its profits ?, *New York Times*, September, 126.
- <sup>5</sup> Porter, M. (1986), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- <sup>6</sup> Baldracco, J.L. Jr. (1997), *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Wrong ?*, Harvard Business School Press, Boston.
- <sup>7</sup> Payton, R.L. (1988), *Philanthropy: Voluntary Action for the Public Good*, Mac Millan, New York.
- <sup>8</sup> Kuttner, R. (1997), The limits of markets, *The American Prospect*, March-April.
- <sup>9</sup> UNCTC (1992)
- <sup>10</sup> Galbraith, J.K. (1974), *Le nouvel état industriel*, Le Seuil, Paris, p. 263.

## Bibliographie

- Baldracco, J.L. (1997), *Defining moments : when managers must choose between right and Wrong*, Harvard Business School Press, Boston.
- Carroll, A.B. (1998), The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review* 100/101
- Clinton, B. (1996), Clinton has challenge for CEO's, *Atlanta Journal*, May
- Friedman, M. (1962), The social responsibility of business. Is it to increase its profits ? *New York Time*, September.
- Fontanel, J. (1979), *Ecologie, économie et plurigestion*, Editions Entente., Paris.
- Fontanel, J. (1997), *Economie et gestion. Recherche de clés. Cahiers de l'Espace Europe*, n° 11, Grenoble, 1997
- Fontanel, J. (1998), *Conversion et aide de l'Etat, in Europe/Etats-Unis, coopérations et compétitions dans le domaine des systèmes de défense et des hautes technologies (Maulny et Caillaud Ed.), La documentation française, Paris, 1998*
- Fontanel, J, Pecqueur, B. (2002). *Economie politique de l'humanitaire, in Globalisation économique et sécurité internationale. côté Cours, Grenoble, Hal-02064940*
- Galbraith, J.K. (1974), *Le nouvel état industriel*, Seuil, Paris.
- Kuttner, R. (1997), The limits of markets, *The American Prospects*, March-April.
- Payton, R.L. (1988), *Philanthropy : Voluntary Action fir the Public Good. Mas Millan, New York.*
- Porter, M. (1996), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.