
LIBERTÉ ET CITOYENNETÉ D'ENTREPRISE: LA LIBERTÉ DANS L'ENTREPRISE COMME CONDITION POUR UNE VÉRITABLE ENTREPRISE CITOYENNE*

ROBERTO C. FACHIN
ROBERTO PATRUS MUNDIM PENA
ANTONIO CARVALHO NETO[♦]

RÉSUMÉ

Cet article présente la conception grecque de liberté et la conception moderne, fondée sur l'individu. À partir de ces concepts sont analysées la conception de citoyenneté d'entreprise ainsi que les contradictions entre ces deux conceptions pour la démarche "citoyenne". Le texte se fonde sur des enquêtes concernant la responsabilité sociale corporative auprès d'entreprises brésiliennes et indique les raisons pour lesquelles la liberté n'a pas été vraiment possible d'être établie dans la gestion de la *soi disante* citoyenneté d'entreprise. La conclusion principale est que l'entreprise citoyenne devrait l'être ainsi autant dans la dimension interne (rapport avec ses employés) qu'externe et stratégique.

ABSTRACT

This article presents the Greek and the individual-based modern conceptions of freedom or liberty. Using that frame, it analyzes the concept of corporate citizenship and its contradictions with a "citizen spirit". This text is based on investigations about social corporate responsibility in Brazilian companies and indicates reasons why liberty has not been adequately managed in the so-called corporate citizenship. The main conclusion is that an enterprise which pretends to be "a citizen corporation" should take careful regard not only to internal dimensions (i.e. the relations with its employees) but also to external and strategic ones.

MOTS CLÉS:

Liberté, citoyenneté d'entreprise, responsabilité sociale corporative.

KEYWORDS:

Freedom or liberty, corporate citizenship, social corporate responsibility.

* Article révisé à partir des discussions menées et des recommandations données lors du Colloque « Les Sciences de la Gestion et la Question de la Liberté ». Les auteurs remercient vivement M. Guillaume Blum par ses points de vue critiques sur l'article ainsi que M. Andreu Solé. Les autres commentaires pertinents ont été considérés, mais n'ont pas pu être introduits dans le texte révisé. Nous remercions également M. Pierre Ohayon de sa bienveillance dans la révision du manuscrit. En remerciant tous et chacun de leur contribution si appréciée, les auteurs assument cependant, à part entière, la responsabilité du texte final ici présenté.

♦ Programa de Pós-graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, Brésil.

INTRODUCTION

Il faut reconnaître les besoins de liberté des employés d'une entreprise même en constatant l'absence effective, pleine, de cette liberté. Il ne suffit pas que l'entreprise se considère «citoyenne» puisque il faut qu'elle réalise cette mission, non seulement en écoutant l'employé mais également en lui attribuant un rôle qui justifie l'usage de l'expression «gestion participative» comme perçue à partir de la recherche menée et brièvement suscitée dans cet article. C'est ça qu'on appelle liberté dans l'entreprise. L'existence d'une entreprise libre qui peut décider et même influencer l'environnement proche et qui se veut «citoyenne» exige la reconnaissance des employés comme étant sujets de la liberté. Les employés ne peuvent pas être seulement disciplinés mais doivent jouir véritablement de la liberté.¹

La conception traditionnelle qui défend que le but exclusif de l'entreprise est le profit des actionnaires n'est plus partagé ni par les universitaires ni même par les cadres d'entreprise. Des phénomènes actuels comme la mondialisation de l'économie, l'écroulement de l'Etat d'aide sociale ("*Welfare State*"), l'inégalité socio-économique dans les pays les plus pauvres et l'échauffement de la terre ont requis que les entreprises prélèvent une contribution spécifique et progressive pour la résolution des problèmes sociaux. Dans ce contexte, les entreprises du monde entier ont soutenu un discours insistant que leurs rôles ne sont pas seulement de nature économique mais aussi qu'elles doivent travailler pour l'environnement ainsi que pour l'accroissement et développement de la société. On parle partout d'une citoyenneté d'entreprise, ce qui veut dire un nouveau rôle actif de l'entreprise – pour la construction d'un monde socialement plus juste et avec un environnement plus équilibré, c'est-à-dire, soutenable.

Ainsi, la question posée tout d'abord se définit comme le dilemme des entreprises que se voient comme citoyennes: est-ce que les entreprises "citoyennes" voient la responsabilité sociale comme restriction à sa liberté économique ou, au contraire, comme un avantage compétitif? Les entreprises bien sûr ont une "liberté" économique et peuvent décider si elles veulent se considérer comme des "entreprises citoyennes" pour quelque raison que ce soit. Tel est le dilemme posé initialement: reconnaître l'existence de la liberté **de**

¹ Voir BÉDARD, Renée. *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives. 5 - La trilogie administrative*. Montréal: Centre Humanismes, Gestions et Mondialisation/ HEC Montréal, 2005, p. 28. Pour le concept de deux logiques dans le cadre d'une discussion de la fonction "production et création" et la mention de "la liberté et la discipline" comme deux aspects possibles.

l'entreprise, mais pas une position suffisamment claire sur la liberté **dans** l'entreprise. Ou en d'autres termes: ces entreprises qui se voient comme "citoyennes" reconnaissent-elles la citoyenneté de ses travailleurs?

La liberté est conçue comme la disponibilité individuelle vers l'accomplissement de ses obligations, d'où provient la notion de responsabilité envers soi-même et envers la communauté. En ce sens, la liberté paraît d'être orientée vers deux directions: la première, celle de pouvoir faire ce qu'on veut; la deuxième, celle d'être limité dans ses désirs et volontés.

L'argumentation se développe en trois parties. La première, de nature théorique et conceptuelle, fait la présentation de la conception de liberté adoptée dans le texte. Des termes comme citoyenneté de l'entreprise, soutenabilité et responsabilité sociale sont définies et reliées les unes les autres. Dans la deuxième partie, est présentée la problématique de l'étude faite et la manière dont cette réflexion a été organisée. La troisième et dernière partie de cet essai traite de la question des rapports entre la citoyenneté **de** l'entreprise et la liberté **dans** l'entreprise. D'après la conception grecque de la liberté, l'entreprise qui se veut citoyenne est limitée par des devoirs qui consistent à ne pas chercher le profit à court terme. Le texte finalise par la discussion des raisons pour lesquelles la liberté n'a pas été intégrée dans la vie des employés même en regardant une entreprise qui se veut "citoyenne".

Afin discuter la réalité de la liberté **dans** l'entreprise, des données empiriques sont présentées sur la gestion participative lesquelles sont soulevées parmi de grandes entreprises brésiliennes. Les données de l'enquête suggèrent que les entreprises ne valorisent pas la citoyenneté et la liberté de leurs employés; elles ne veulent pas les valoriser jusqu'à partager avec eux la gestion de l'entreprise; cependant, elles acceptent la division de responsabilités pour la mise en place des stratégies.

Ce qui est attendu de ce papier c'est de se poser des questions - et d'essayer d'apporter des réponses - sur les raisons pour lesquelles la "citoyenneté d'entreprise" n'a pas été capable d'inciter la réflexion sur la question de la liberté dans le domaine des sciences de la gestion.

QU'EST-CE QUE C'EST LA LIBERTÉ?

Le concept de liberté peut avoir été compris et utilisé de plusieurs façon et dans des contextes distincts au sein de la littérature philosophique une fois connue la réflexion des philosophes (FERRATER MORA, 1984, p. 1968). Montesquieu (L'esprit des Lois, livre XI, chapitre II) a signalé par exemple qu'il n'y a pas d'autre mot avec significations distinctives et avec tant de répercussions dans les esprits des gens.

Dans la philosophie éthique grecque, dans son origine, la liberté de chaque individu était fortement associée à la responsabilité que chacun peut apporter dans sa propre vie. Cependant, sur le plan politique, grecques et romains concevaient la liberté comme le droit de participation active dans la vie politique. Ainsi, c'était sur le plan politique que s'établissait une vision collective, la liberté existant pour tout le peuple – auprès d'autres peuples – et pas pour les individus en rapport avec la *polis* (COMPARATO, 2006, p. 538). Cette conception de liberté vue comme un droit d'un groupe est peut-être (ou certainement) la raison pour laquelle nos contemporains ne comprennent pas la décision de Socrate de refuser la proposition d'échappement de la prison – faite par Criton – comme si celle-ci était une décision libre et autonome. Socrate honorait la loi d'Athènes comme un impératif parce qu'il concevait la liberté comme un droit qui n'était pas vraiment de l'individu mais de la collectivité. Prendre la fuite, c'était une agression à la collectivité qui garantissait ses droits et lui permettait de s'éduquer et se développer (PLATÃO, 1981).

Pour les modernes, la conception est tout à fait différente et totalement éloignée de la perspective de Socrate. C'est-à-dire, la liberté consistait dans l'affirmation du *status* de l'individu, de son indépendance face aux autres, de la défense de sa vie intime ou privée contre l'action vue comme une invasion entreprise par les pouvoirs politiques ou religieux. Dans la première moitié du XIX^{ème} siècle, la destruction, par le capitalisme industriel, des structures sociales antiques, a rendu possible l'importance de défendre la liberté collective de la classe des travailleurs, en revanche contre le pouvoir économique des entrepreneurs (Comparato, 2006, p. 538).

Du point de vue historique, la conception donc de liberté oscille entre une dimension individuelle et une dimension politique. Mais, il se doit de considérer que dans la vie en société, dès que tout être humain est limité par ses actes, dépendant, la liberté individuelle

et la liberté politique doivent être considérées comme des dimensions inhérentes et non pas étrangères. Ni même l'on doit admettre qu'une puisse écarter l'autre. Il faut que des limites soient établies au pouvoir politique et qu'un système à être mis en place soit capable de contrôler de manière efficace ces limites-ci. Toutefois, cette proposition contient des paradoxes en soi-même une fois que la liberté est elle-même possible seulement quand on établit des limites. Et ces limites peuvent être établies plutôt par le principe de respect à la dignité de l'être humain que par les lois ou les contrats.

Dans les pages qui suivent, on perçoit la liberté individuelle comme la capacité à l'être humain d'autodétermination, ce qui exige, nécessairement, la capacité d'établir des limites dans la recherche de cette autosatisfaction. L'établissement de ces limites demandent qu'on aille vers la négation des pulsions du désir. Seulement avec cette négation peut-on aller vers une volonté qui doit respecter la dignité d'être humain comme étant le principe suprême. La liberté de l'entreprise c'est aussi la capacité d'autodétermination, ce qui exige de ses dirigeants la compréhension qu'elle soit vraiment interdépendante de tous ses acteurs concernés (*stakeholders*) et qu'elle soit précise par rapport aux limites qui doivent être imposées en raison du respect aux droits de l'homme. Ceci dit, on ne peut pas parler de liberté – qu'il agisse de l'entreprise même ou de l'individu dans l'entreprise – sans reconnaître le besoin d'établissement de limites.

LE CONCEPT DE CITOYENNETÉ DE L'ENTREPRISE

Trois dimensions fondamentales de l'éthique de l'entreprise dans un sens plus ouvert – la gestion des valeurs de l'organisation, le rapport avec les participants intéressés (*stakeholders*) et le rapport avec la société – intègrent le concept de citoyenneté d'entreprise formulé par Lozano (2005) et adopté dans cet article.

La gestion des valeurs de l'organisation engage l'établissement des valeurs, formalisées selon un code d'éthique ou document similaire, et l'entraînement continu, absolument nécessaire pour que la valeur soit comprise et internalisée dans les actes de chaque jour. Enfin, la vertu n'existe pas si on ne la transforme pas en réalité pratique, comme nous l'enseigne Aristote. Pour Solomon (1993), la vertu est la transformation des valeurs en acte, et pour Lozano (1999) telle est la dimension *aretologique* (*areté* vertu en grec) de *Business Ethics*. Pour Lozano (2005), il ya un risque si l'on pratique une éthique

organisationnelle uniquement fondée sur la gestion des valeurs, étant donné le danger de manipulation et de dogmatisme, enfermant l'entreprise en elle-même.

Le rapport avec les participants intéressés (stakeholders) sous-entend une ouverture au dialogue et à la participation des employés, clients, fournisseurs, actionnaires et autres acteurs reliés à l'entreprise. Pena (2004) a mentionné que le rapport de l'entreprise avec les participants intéressés (*stakeholders*) indique leur préoccupation dans le processus de décision mais aussi de les écouter. Tout cela suggère des canaux de communication efficaces en vue de découvrir ce que les *stakeholders* veulent de l'organisation. Mais, il y a toujours un risque: réduire l'éthique organisationnelle par l'adoption d'un approche pragmatique orientée seulement par un calcul stratégique et non pas par la capacité de dialogue.

Finalement, le rapport avec la société nous emmène vers une vraie citoyenneté sociale de l'entreprise, tournée vers la communauté et vers les réels problèmes de la société. La citoyenneté de l'entreprise peut être perçue dans une approche envers l'environnement externe, focalisant la communauté comme le public privilégié de l'action sociale de l'entreprise. Comme exemples, on peut constater l'action sociale de l'entreprise en campagnes contre le SIDA ou en faveur d'ONGs (organisations non gouvernementales) et d'actions d'association avec le Gouvernement pour des projets d'amélioration des indicateurs de qualité dans l'éducation d'enfants et d'adolescents. L'action de l'entreprise peut être décrite comme un investissement social (AZEVEDO, 2002). Si une entreprise fait seulement référence à ses contributions pour société, ceci peut vouloir dire que son action sociale est vraiment un exercice de relations publiques, orientée vers la nature publique de ses projets sociaux (LOZANO, 2005, p. 32).

Pour Lozano (2005), c'est lorsque ces trois éléments sont présents – valeurs, rapport avec les *stakeholders* et citoyenneté sociale – que l'éthique organisationnelle permet d'entrevoir publiquement une entreprise comme citoyenne. Une approche de l'éthique organisationnelle restreinte uniquement aux valeurs internes ou mise seulement en rapport avec les *stakeholders* ne correspond pas à ce que ci est attendu de nos jours. La citoyenneté d'entreprise doit être vue selon deux dimensions – les niveaux micro e macro. Dans un monde globalisé, les entreprises sont invitées à participer de façon active à la solution des problèmes sociaux; ceci se produit normalement lorsqu'une bonne partie de ces problèmes provient originellement de ces entreprises. De ce point de vue, la

citoyenneté d'entreprise reprend, d'après Francés (2005), une notion fondamentalement politique, étant donné son lien au pouvoir des entreprises multinationales et sa propre nécessité de légitimation sociale. Au regard d'un citoyen de l'Ouest tout à fait engagé dans son milieu, il ne suffit pas qu'une entreprise obéisse à la loi du pays, ou prendre en charge ses travailleurs et consommateurs. Quand une entreprise fait des accords avec des fournisseurs qui ne respectent pas les droits des hommes ou qui possèdent un mauvais rapport dans le milieu, elle ne peut pas être considérée comme décente, éthique. D'après Francés (2005, p. 64): les entreprises ont un pouvoir d'ordre mondial, car leur citoyenneté doit être mondiale également. De tout cela dérive la conception de soutenabilité voulant dire que les objectifs économiques doivent être poursuivis sans oublier l'impact social et environnementale.

CONTRASTANT LA LIBERTÉ ET LA CITOYENNETÉ D'ENTREPRISE – UNE DISCUSSION THÉORIQUE

On a déjà vu que les conceptions de liberté transitent entre deux pôles – l'individuel et le politique. Selon l'approche de l'individu, la liberté est conçue comme l'affirmation de l'indépendance de l'individu, en guise de son autonomie contre l'intervention des pouvoirs religieux et politiques. Une telle conception moderne sous-entend la limite de la liberté en trois dimensions complémentaires (DE LA TAILLE, 2003). La présence d'autrui induit obligatoirement à une limitation, au respect de l'autre, celle de ne pas permettre que l'autre envahisse sa propre liberté; il faut, finalement, surmonter les difficultés pour que l'on puisse vraiment réaliser avec excellence tout ce qui n'a pas été possible jusqu'ici.

Cependant, selon l'approche politique, être libre c'est participer de la vie politique, être membre actif de la ville (*polis*) d'où provient le lien proche entre citoyenneté et liberté. Une telle conception – grecque en son origine – entend la liberté comme l'établissement des droits et devoirs compris dans une dimension collective, c'est-à-dire politique.

La conception moderne de liberté, associée au phénomène de l'individualisme - l'individu cherchant ses propres intérêts et méconnaissant l'importance du groupe pour le bien-être de chacun (TILLICH, 1976), nous conduit à la "primauté éthique des droits", comme nous l'enseigne Caporali (1999). Lipovetsky (1994, p. 17) ajoute nécessairement à la compréhension de l'inégalité entre droits et devoirs ce qu'il mentionne de "crépuscule du

devoir” afin de décrire une culture qui a abandonné l’impératif du devoir et s’est orientée selon les droits subjectifs et la recherche du bien-être. Par opposition, la conception grecque de la liberté suggère que l’individu se conçoit comme quelqu’un qui est une partie d’un organe social, dont il en dépend. La conscience de l’interdépendance renforce la notion de devoir, s’inclinant vers l’équilibre avec la valeur du droit.

Telles sont les données dont nous disposons pour formuler les deux problèmes épistémologiques sur la liberté au sein des sciences de la gestion. Tout d’abord, il faut s’interroger si l’on peut vraiment parler de liberté quand il s’agit d’organisations, car la liberté est un attribut du sujet. En conséquence, il faut s’interroger sur quelle conception de liberté l’on parle quand on mentionne la citoyenneté d’entreprise. Dans une économie mondialisée, de niveau de compétitivité extrême (ou en franche évolution étant donné que les entreprises agissent comme des anthropophages, se dévorant les unes les autres, avec “délicatesse” (fourchette et couteau) comme l’a suggéré Elkington (2001), quelle conception de liberté peut-on avoir quand on parle de citoyenneté d’entreprise? Est-il possible, à partir de la conception grecque de liberté, de repenser la citoyenneté d’entreprise?

Traitons-nous, alors, du premier problème posé, la liberté comme un attribut du sujet. Est-il légitime de parler de liberté quand il s’agit d’une entreprise? La réponse est affirmative, mais ceci ne signifie pas que toute entreprise soit libre. Une organisation est dirigée par des personnes et son évolution est le résultat du processus de décision, de celles qui sont prises par une personne ou par un groupe. Toutes les décisions ont des responsables, dans les cours civiles et pénales, regardant les acteurs affectés par les résolutions prises et en accord avec les lois qui régissent la société. Si les décisions sont prises librement ou, par contre, si elles sont déterminées par d’autres facteurs externes, ceci est une autre question, qui n’est pas l’objet de cet essai. La liberté de l’entreprise sera toujours la liberté des dirigeants. Ce qui limite la liberté des dirigeants (ou de l’entreprise) c’est l’existence de la liberté dans l’entreprise, c’est-à-dire la véritable occurrence de la gestion participative. Dans le cas de l’entreprise Promon (FURTADO et PENA, 2006) la liberté d’entreprise est vraiment - librement - limitée par l’occurrence d’une vraie liberté dans l’entreprise (c’est-à-dire, d’une gestion participative); tous dirigent le tout. La transposition d’un concept de citoyenneté grecque est établie – le sujet étant un membre de la *polis*. Lorsque l’on parle de citoyenneté d’entreprise, il faut voir l’entreprise comme une entité

d'ordre «collectif» et non point comme la propriété d'un groupe dirigeant. Ainsi, peut-on conclure, d'un point de vue théorique, est-il légitime de parler de liberté de l'entreprise et conclure qu'une véritable liberté de l'entreprise est celle du collectif et non du dirigeant.²

Si on parle **de** liberté de l'entreprise, on peut aussi parler de liberté **dans** l'entreprise, celle-ci tenue comme le degré de liberté et de citoyenneté que l'entreprise valorise par rapport à ses collaborateurs et associés.

Le deuxième problème épistémologique ici présent est de savoir quelle est la conception de liberté qui est effectivement présente ou qui devrait l'être lorsque l'on parle de citoyenneté d'entreprise. Ce qui nous intéresse ici est d'imaginer les implications théoriques et éthiques quand on traite de la citoyenneté d'entreprise selon la conception grecque de liberté ainsi que la conception moderne de liberté.

En partant de la conception moderne de liberté, la citoyenneté d'entreprise peut être vue comme une opportunité de maximisation du gain économique pour l'entreprise, ce qui produit des immenses possibilités devant le pouvoir qu'ont les entreprises multinationales. Or, si la liberté est vue comme une affirmation d'indépendance, en réaction contre l'intervention des pouvoirs officiels (religieux et politiques), la liberté des grandes entreprises multinationales risque de ne trouver aucun pouvoir capable de limiter leurs propres pouvoirs. Dans un contexte d'*excessif pouvoir des entreprises*, voulant dire que le budget d'une entreprise comme General Motors est plus grand que celle d'un pays comme le Pérou (FRANCÉS, 2005, p. 59), la citoyenneté d'entreprise prend le risque de privilégier les droits de l'entreprise et ne prend pas soin de ses devoirs. Le pouvoir de ces grandes entreprises est même si reconnu que des obligations universelles comme le paiement d'impôts, par exemple, est usuellement exempté par les gouvernements s'agissant de faciliter l'installation des filiales de ces entreprises dans leurs pays. La création d'emplois résultant de l'installation d'une fabrique d'automobiles dans un quelconque pays d'Amérique Latine, combinée avec la croissance de toute la chaîne de production, est considérée comme un bénéfice si important par le pays, qu'il y a une tendance de gratifier de toute une série de bénéfices, y compris les primes fiscales. Au Brésil, par exemple, tous les grands fabricants d'automobiles (GM, Ford, VW, Mercedes, Renault, Peugeot-Citroën) installés dans le pays dès les années 90, ont été bénéficiés

² Nous remercions tout particulièrement Guillaume Blum et Andreu Solé pour l'incitation à éclaircir l'argument ici posé.

d'énormes dispenses fiscales, de donations de terrain et même de mise en oeuvre d'infrastructure routière établie spécialement à son bénéfice. Et il faut en outre considérer que l'État brésilien était déjà privé de moyens suffisants pour investir dans le domaine social. (NABUCO, NEVES et CARVALHO NETO, 2002). On revient ainsi au «crépuscule du devoir» dans le domaine des organisations: l'entreprise profite de ne pas avoir de devoirs communs à tous les établissements industriels, parce qu'elle est bienvenue en des régions qui manquent d'investissements économiques.

L'activité sociale de l'entreprise, quand elle donne son appui à des projets sociaux, est aussi contemplée sous le même angle. Au Brésil, la loi protège l'activité sociale de l'entreprise quand elle permet que cet investissement soit tenu comme une anticipation des impôts qui devraient être payés. Jusqu'à une certaine limite du chiffre d'affaire de l'entreprise, le montant qui est investi en projets sociaux peut être rabattu de l'impôt à payer par l'entreprise. C'est ce dont Ventura (2003) a appelé de privatisation des politiques publiques. L'entreprise tend à investir dans des projets qui sont favorables à son prestige, et localisés dans des points commerciaux qui favorisent l'offre de produits ou services. Une telle activité sociale tend à privilégier plutôt les intérêts corporatives que les intérêts de la collectivité. Ces activités sociales sont considérées stratégiques, comme le rapporte Azevedo (2002), dans la mesure où l'entreprise a l'intention explicite de capitalisation du retour économique ou même de la transformation de l'activité social en un avantage compétitif.

Partons, alors, de la conception grecque de liberté, qui sur le plan politique la voit comme le droit de participation active dans la vie politique. Sur ce plan donc, la liberté existait pour tout le peuple par rapport à d'autres peuples et non pas pour les individus par rapport à la *polis*. Pour les grecs, la liberté politique signifiait, avant tout, obéir aux lois, c'est-à-dire, aux normes générales et impersonnelles qui existaient dès les temps anciens, et non pas une obéissance aux hommes. (COMPARATO, 2006, p. 548). En partant de cette perspective, la liberté de l'entreprise exigeait, d'un côté, qu'elle fut regardée comme une partie d'un tout majeur – la planète. Et, d'un autre côté, elle exigeait qu'elle fut une soumission à la loi, pas celle des hommes, mais à la loi générale et impersonnelle qui garantissait la dignité de chaque être humain. Tel positionnement exigerait que les entreprises obéissent aux limites imposées par la nécessité de préservation de

l'environnement (une limite environnementale) et par l'urgence de minimiser la misère d'un grand nombre de personnes dans le monde entier (limite sociale).

Malheureusement on ne voit pas un pouvoir politique de force internationale qui pourrait limiter le pouvoir des grandes corporations multinationales. Dans un monde plein d'entreprises transnationales et devant l'absence d'un gouvernement mondial, l'initiative des Nations Unies pour un Pacte Mondial (*Global Compact*) sonne comme un signe stimulant, malgré ses timides répercussions. Il s'agit d'un pacte volontaire entre les entreprises, qui se voient respecter les droits humains, les droits des employés, les principes de préservation de l'environnement et le compromis de combattre la corruption. De nos jours, quand les entreprises ne mentionnent pas leur adhésion au Pacte, dans leurs rapports annuels ou quand ils ne partagent pas ces expériences avec les autres, elles ne méritent pas d'être incluses dans la liste des signataires du *Global Compact* et sont éliminées de la liste officielle.

Une enquête auprès de quatre entreprises brésiliennes signataires du *Global Compact* a révélé que l'adhésion n'a pas résulté en des changements significatifs au sein des entreprises, parce que celles-ci possédaient déjà des principes en accord avec le *Global Compact*. (PENA *et al.*, 2004). On se permet de faire une hypothèse, celle où il est bien peu probable qu'une entreprise qui n'avait pas déjà adhéré aux principes au *Global Compact* soit convaincue de le faire.

En somme, l'entreprise citoyenne exige que la liberté d'entreprise soit limitée en vu d'une véritable participation des employés dans la gestion. En d'autres termes, la liberté dans l'entreprise est une condition pour l'existence de la liberté d'entreprise. Les résultats des recherches menées au Brésil indiquent que la gestion participative – ou la liberté dans l'entreprise – est une participation factice, sauf dans de rares exceptions, comme le cas déjà mentionné de l'entreprise Promon (FURTADO et PENA, 2006).

CONCLUSIONS

On peut affirmer, comme première conclusion, que la liberté de l'entreprise citoyenne nécessite qu'elle se maintienne à des limites éthiques. Il n'est seulement important de réaliser des objectifs économiques, mais de comment les atteindre. Ceci dit, l'entreprise

citoyenne doit définir sa stratégie en commençant par une adhésion à une série de valeurs. Une adhésion aux valeurs de respect à la dignité humaine et à l'environnement limite son orientation exclusive à des finalités économiques. Les implications de ces raisonnements sont de ce que la citoyenneté d'entreprise ne signifie pas nécessairement un avantage compétitif mais, au contraire, peut emmener à une limitation à ses ambitions économiques. Ainsi, une telle conception de liberté de l'entreprise – quand on perçoit cette liberté dans sa signification moderne, c'est-à-dire, centrée dans l'individu – pose des limitations à la liberté de l'entreprise. C'est d'où vient notre conviction de ce que le thème de la liberté n'ait obtenu l'attention nécessaire dans les sciences de la gestion, même si l'on considère que notre temps est un temps de valorisation de la citoyenneté d'entreprise.

En ce sens, on conclut aussi que la citoyenneté d'entreprise – dans sa dimension politique – exige que l'entreprise comprenne qu'elle est participante d'un tout – la planète. Imaginer la liberté de l'entreprise citoyenne est la penser comme une institution interdépendante et donc sujet de droits mais aussi de devoirs. D'où on conclut que le concept de citoyenneté d'entreprise est en contradiction avec la conception moderne de liberté. L'entreprise citoyenne exige qu'elle comprenne la liberté dans sa dimension politique, de façon cohérente alors avec la conception grecque de liberté. Et comme cette conception grecque de la liberté ne trouve pas d'échos dans une mondialisation de l'économie étant donné que le pouvoir des grandes entreprises l'emporte sur celui de plusieurs pays, il est normal de considérer que le thème de la liberté ne soit pas même mentionné, peu importe si on parle de citoyenneté d'entreprise ou non.

La discussion établie nous montre la principale contradiction épistémologique de la conception de «l'entreprise citoyenne». Sa construction théorique, appuyée par les thèmes de la gestion des valeurs au sein de l'organisation, du rapport avec les acteurs intéressés (*stakeholders*) et du rapport avec la société met en relief des exigences de conception de la liberté, non pas à partir d'une optique individualiste (ou corporative), mais à partir d'une optique planétaire, c'est-à-dire, en un mot, «politique». Cependant, la logique de l'entreprise, tournée vers l'obtention de résultats économiques, a transformé le besoin effectif d'une responsabilité sociale et environnementale, non pas comme une limitation à ses résultats économiques, comme il était légitime de s'en attendre, mais comme une opportunité de se procurer un avantage compétitif. Comme un découlement de son milieu externe, la citoyenneté d'entreprise devient une dimension contingente, et

donc, hétéronome. Réduire la citoyenneté d'entreprise à sa dimension stratégique sous-entend un réductionnisme qui empêche une allusion à la liberté comme une dimension propre de la citoyenneté.

Comme deuxième conclusion, on suggère que la liberté dans l'entreprise citoyenne, conçue au sein même de l'organisation, veut clairement dire le développement de la gestion participative des employés, de son degré d'autonomie et même de sa liberté. Or, si l'entreprise citoyenne se voit comme participante dans la construction d'un monde soutenable pour tous, il est légitime de supposer qu'elle ait une perspective semblable à l'intérieur de l'entreprise. Ceci veut dire que l'entreprise ait une perspective envers ses employés de respect à ses droits, mais aussi celle de pratiquer ses droits avec tous les acteurs avec lesquels elle maintient des rapports. Envers les employés, tout particulièrement, la cohérence conceptuelle implique de considérer ses employés comme citoyens eux-mêmes, d'où l'importance de la gestion participative dans les entreprises qui se disent citoyennes.

Les données empiriques résultantes d'enquêtes sur la gestion participative réalisées auprès de grandes entreprises brésiliennes ou multinationales en opération au Brésil, suggèrent que les celles-ci ne valorisent pas la citoyenneté et la liberté de ses employés dans la mesure où l'on traite ces thèmes-ci du point de vue de la gestion 'vraiment participative' de l'entreprise; cependant, elles valorisent la division des responsabilités pour la mise en place des stratégies.

Les chercheurs du NUPEGS – (Noyau d'Études en Éthique et Gestion Sociale de la Pontificale Université Catholique de Minas Gerais) ont réalisé des études auprès de neuf grandes entreprises dans les secteurs industriels de sidérurgie, métallurgie, alimentation et cosmétiques, et également dans les secteurs de télécommunications, eau, énergie et ingénierie. Les études ont démontré que la gestion participative est particulièrement timide et très restreinte, limitée à la seule suggestion d'améliorations dans les processus de production de biens et services (PENA et al., 2004; COELHO, 2005; FRANÇA, 2005; OLIVEIRA, 2005; MOLICA, 2006; FURTADO et PENA, 2006; NAPOLEÃO, 2007; MATTONI, 2007).

Dans certains cas, quelques prérogatives des gestionnaires comme dans l'établissement d'une échelle de vacances et l'établissement d'un nouvel accord relatif aux chiffres-clé de production ont été délégués aux travailleurs (CARVALHO NETO, 2002).

Dans toutes ces études, être affilié ou pas au *Global Compact*, n'a pas eu une influence pour les politiques de l'entreprise comme par exemple une plus grande délégation d'autonomie, c'est-à-dire un plus grand degré de liberté dans les décisions de l'entreprise.

Une seule de ces études (FURTADO et PENA, 2006) a démontré que la gestion participative est arrivée à un degré de liberté plus expressif, et aussi en ce qui concerne la planification stratégique de l'entreprise, ouverte aux travailleurs qui veulent y participer (ce qui semble être réaliste) tout comme en ce qui concerne le choix du secteur de la société qui devrait recevoir l'investissement social de la part de l'entreprise pour l'année en question. Cet exemple est une rare exception dans l'ensemble des études et paraît être un réflexe des valeurs des membres fondateurs de l'entreprise, transposées à un modèle d'actionnaires qui empêche que quelqu'un soit actionnaire à moins qu'il soit aussi un employé de l'entreprise.

En somme, comme on l'a démontré, et sauf dans de très rare exceptions, la liberté dans l'entreprise est soumise à d'énormes contraintes.

Ceci n'est pas à même d'être surprenant. Ainsi, la question de la liberté est toujours absente des études organisationnelles, soit en ce qui concerne la liberté **de** l'entreprise, tournée en dehors des frontières organisationnelles, soit ce qui concerne la liberté **dans** l'entreprise, tournée vers son intérieur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AZEVEDO, Francisco A. (2002) *Guia para Ação Social: empresa e comunidade*. Belo Horizonte: FIEMG, 144p.

BÉDARD, Renée (2005). *Les fondements de la pensée et de la pratique administratives. 5 - La trilogie administrative*. Montréal: Centre Humanismes, Gestions et Mondialisation/ HEC Montréal, 48 p.

CAPORALI, Renato (1999). *Ética e educação*. Rio de Janeiro: Gryphus, 163p.

CARVALHO NETO, A. (2002). «Três olhares sobre as relações de trabalho na Mercedes-Benz: a empresa, o sindicato e os trabalhadores». In: NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio (orgs.) (2002) *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, p.335-364.

COELHO, Helena Maria de Queiroz (2005). *Gestão do Público Interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas*. In: XIX EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, GPR, Brasília. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD. 1 CD-ROM.

COMPARATO, Fabio K. (2006). *Ética: direito, moral e religião no mundo moderno*. São Paulo: Companhia das Letras, 716p.

DE LA TAILLE, Yves (2002). *Limites: três dimensões educacionais*. São Paulo: Ática, 151p.

ELKINGTON, John (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 444 p.

FRANÇA, Marco Aurélio de (2005). *Gestão da ética empresarial: análise da gestão da ética e da Responsabilidade Social Empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios*. 110f. Dissertação (mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

FRANCÉS, Pedro. (2005). «El concepto de ciudadanía corporativa». *Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n.9, p. 57-75, abril (www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/index.asp).

FURTADO, Raquel Alves; PENA, Roberto Patrus Mundim (2006). Responsabilidade Social Empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da PROMON. In: XXX EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, GPR, Salvador. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

LIPOVETSKY, Gilles (1994). *O crepúsculo do dever: a ética indolor dos novos tempos democráticos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 154p.

LOZANO, J. (2005). Un abordaje para la ética organizacional. *Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 19-34, abril. (Version électronique: www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/index.asp).

LOZANO, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trotta, 378p.

MATTONI, Lúcia Augusta (2007). *Gestão do Público Interno e Responsabilidade Social Empresarial: um estudo de caso em uma empresa signatária do Global Compact*. 158f. Dissertação (mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MOLICA, Daniela Gomes (2006). *Responsabilidade Social Empresarial: o discurso e a prática na negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores*. 145f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

NABUCO, Maria Regina; NEVES, Magda de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio (orgs.) (2002). *Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 403p.

NAPOLEÃO, Raquel de Santana (2007). A percepção dos trabalhadores com relação às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas por uma empresa que se quer socialmente responsável. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

OLIVEIRA, Teodoro J. E. (2005). *Responsabilidade Social Empresarial para o público interno: discurso e prática da empresa e a percepção dos empregados - estudo de caso de uma empresa siderúrgica*. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

PENA, R. P. M. (2004). *La empresa ética: un nuevo paradigma? Condiciones, desafios y riesgos del desarrollo de la Business Ethics*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. (Tesis de doctorado), 322p.

PENA, R. P. M.; CARVALHO NETO; Antonio Moreira; COELHO, Helena Maria Queiroz; TEODOSIO, Armindo dos S. S. (2004). *Discurso e prática da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo sobre o público interno em empresas signatárias do Global Compact*. Relatório de Pesquisa, FIP – Fundo de Incentivo à pesquisa da PUC Minas, 276p.

PLATÃO (1981). *Criton*. In: Diálogos. São Paulo: Hemus, 122p.

SOLOMON, R.C. (1993). *Ethics and excellence: cooperation and integrity in business*. Oxford: Oxford University Press, 304 p.

TILLICH, Paul (1976). *A coragem de ser*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 181p.

VENTURA, Elvira C. F. (2003). Responsabilidade social das empresas sob a ótica do Novo Espírito do Capitalismo. In: XXVII EnANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, GSA, Atibaia, *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.