

Entreprises et leadership climatique de deuxième ordre

Antoine Verret-Hamelin*

Résumé : *La lutte aux changements climatiques exigera certaines formes de leadership de la part d'acteurs variés. Cet article tente d'approfondir notre compréhension du leadership environnemental et climatique des entreprises privées. Nous commençons par présenter le leadership éthique et la responsabilité sociale des entreprises tels qu'ils sont traditionnellement conçus, pour ensuite montrer leur insuffisance : le fait de « montrer l'exemple » en adoptant des pratiques moralement désirables ne peut suffire quand les entreprises sont coincées dans des « problèmes d'action collective ». Pour pallier cette insuffisance, nous développons la notion de leadership éthique de deuxième ordre, caractérisant l'attitude visant à modifier le contexte structurel de manière à faciliter, pour toutes les entreprises concernées, le respect d'exigence de premier ordre. Enfin, nous appliquons cette notion au cas spécifique du leadership climatique et environnemental que pourraient exercer les entreprises privées.*

Mots-clés : *leadership éthique, responsabilité sociale des entreprises, justice climatique, problème d'action collective, lobbying*

Introduction

La réalité des changements climatiques et de leur origine anthropogénique fait l'objet d'un large consensus scientifique¹. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) confirmait en octobre 2018 que le réchauffement de la

* **Antoine Verret-Hamelin** est doctorant à l'Université Laval et membre de l'Institut d'éthique appliquée (IDÉA). Il termine présentement une thèse doctorale sur la justice sociale et les générations futures.

¹ Je remercie Louis Dugal pour sa relecture attentive du texte et ses remarques judicieuses. Je remercie également Patrick Turmel de m'avoir aidé à affûter ma pensée sur les enjeux d'éthique des affaires. Je remercie enfin mes évaluateurs anonymes pour leurs précieux commentaires.

planète atteindra probablement 1,5 °C entre 2030 et 2052 si rien n'est fait pour réduire substantiellement nos émissions de gaz à effet de serre (Masson-Delmotte *et al.*, 2018, p. 4). S'attaquer aux causes du réchauffement climatique, que sont la combustion des énergies fossiles et la déforestation, ne sera pas chose aisée et demandera beaucoup de leadership de la part d'acteurs variés, tels que les partis écologistes, les médias, les chercheurs, les organisations non gouvernementales (ONG), les leaders religieux et autres figures de la société civile.

Les grandes entreprises privées doivent-elles, elles aussi, faire preuve d'un certain leadership en matière climatique? Si oui, comment conceptualiser le leadership climatique de ces acteurs économiques sans verser dans l'utopisme? Autrement dit, les cas d'irresponsabilité sociale abondent dans la sphère marchande, alors même que les thèmes de la responsabilité et du développement durable s'imposent dans les discours managériaux (Gendron *et al.*, 2017). Difficile, dans ce contexte, de ne pas accuser les entreprises d'écoblanchiment et de ne pas voir la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) comme un simple vœu pieux.

L'objectif de cet article est d'expliquer l'insuffisance de la RSE et du leadership d'entreprise tels qu'ils sont traditionnellement conçus, puis de développer une notion de leadership climatique et environnemental adaptée au contexte concurrentiel de la sphère marchande. Dans un premier temps, nous ferons un bref survol des différentes conceptions du leadership d'entreprise et de la RSE, tout en soulignant leurs points communs (1). Ensuite, nous tâcherons d'expliquer l'insuffisance de ces modèles (2). Nous développerons, dans un troisième temps, la notion de leadership de deuxième ordre (3), pour finalement l'appliquer au cas plus particulier de l'environnement et de la lutte aux changements climatiques (4).

1. Leadership éthique et responsabilité sociale des entreprises

L'orthodoxie économique voit l'entreprise comme une entité privée et voit les gestionnaires comme ayant des obligations fiduciaires face aux actionnaires seulement. Autrement dit, les dirigeants ne seraient que les employés des propriétaires de

l'entreprise, et leur tâche se résumerait à satisfaire les intérêts financiers de ces propriétaires (Friedman, 1970). D'ailleurs, cette vision traditionnelle peut se satisfaire d'un leadership directif au sein de l'entreprise, où les décisions sont prises de façon centralisée par la haute direction. Ces formes de leadership plutôt « autocratiques » ne sont pas toujours les plus efficaces (De Cremer, 2006) pushing his opinions or not, mais surtout, elles ignorent les enjeux éthiques et sociaux soulevés par l'activité économique de l'entreprise. Après tout, les grandes entreprises, que certains comparent à des « gouvernements privés » (Anderson, 2019), ont un impact profond sur des enjeux tels que la protection de la vie privée, la pollution atmosphérique, l'épanouissement professionnel et le respect des droits humains. Cet impact social s'est accentué suite au recul du politique à partir des années 1970 et 1980, recul concomitant aux poussées tentaculaires de la mondialisation économique. C'est dans ce contexte que les modèles de leadership éthique et de RSE ont foisonné².

En réaction aux visions traditionnelles du management, des modèles de leadership alternatifs ont été suggérés (leadership « d'accompagnement », « transformationnel », etc.), lesquels mettent l'accent sur les capacités d'un leader charismatique et vertueux à inspirer, stimuler et entraîner un groupe dans une direction moralement désirable (Bass et Steidlmeier, 1999; Bedi *et al.*, 2016). Ces modèles de leadership ont certainement le mérite d'offrir une vision normative de la gestion d'entreprise, mais se limitent souvent à une vision *interne* du leadership, axée sur la relation entre gestionnaires et employés. Dans cet article, nous nous concentrons davantage sur les formes de leadership où les gestionnaires manifestent un souci éthique *extérieur* à l'entreprise, vis-à-vis de la société, de l'environnement ou de tout autre acteur civil, politique ou économique. En d'autres termes, le leadership ne doit pas être restreint à une vision verticale et hiérarchique, il peut être horizontal et mobiliser des agents de différentes entreprises (Maak et Pless, 2008, p. 434-435).

Nous mettons aussi de côté le *business-case* en faveur de la RSE et

² À noter que la nature supposément « privée » de l'entreprise était déjà remise en question dans l'entre-deux-guerres par le juriste E. Merrick Dodd (Weiner, 1964, p. 1459-1460).

du leadership éthique, selon lequel il est payant pour les dirigeants d'entreprise – pour des raisons d'image et de réputation – d'exercer une conduite morale exemplaire pour s'attirer les bonnes grâces des employés, des consommateurs ou des gouvernements. À ce sujet, la littérature empirique semble corroborer l'existence d'un lien entre comportement éthique et performance financière, mais les incertitudes restent nombreuses (Vogel, 2008, chapitre 2; Wang *et al.*, 2017). Quoi qu'il en soit, si la RSE et le leadership éthique ne sont que des instruments de la rentabilité financière de l'entreprise, alors il n'y a plus beaucoup de sens à parler proprement d'éthique ou de responsabilité; il s'agit plutôt d'opérations stratégiques courantes, à vocation purement économique (Vogel, 2008, p. 181-185). Excluant donc les formes économiques (non éthiques) et internes (management-employés) du management, nous pouvons nous donner une définition préliminaire du leadership éthique : il s'agit pour un agent d'entreprise en position d'autorité de manifester une conduite moralement désirable dans ses actions et relations avec des acteurs et entités externes à l'entreprise, et de promouvoir chez autrui une telle conduite.

Les « agents d'entreprises en position d'autorité » peuvent être différents chefs d'équipe ou représentants, mais nous accorderons une attention particulière aux agents ayant le plus de poids, soit les hauts dirigeants des grandes entreprises. Leur leadership consiste à « manifester » visiblement (*demonstrate*) une conduite moralement désirable, et non pas simplement à l'exprimer dans les discours et autres communications de l'entreprise. Les « acteurs et entités externes à l'entreprise » peuvent être les gouvernements, les consommateurs, les communautés locales, l'environnement naturel, etc.

Cette définition fait écho, avec quelques variations, à une définition devenue canonique dans les études sur le leadership, soit la définition de Michael Brown, Linda Treviño et David Harrison³. Mais surtout, son attrait de la définition est d'être

³ Leur définition du leadership est la suivante : « the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making » (Brown *et al.*, 2005, p. 120).

suffisamment générique pour regrouper la majorité des conceptions normatives de la RSE qui ont été proposées en éthique des affaires.

Pour donner un contenu précis à ce qu'est une « conduite moralement désirable » de la part du leader éthique, plusieurs théories pourraient être mobilisées. Le leadership éthique pourrait être interprété à la lumière de la théorie des parties prenantes (TPP), voyant le leader éthique comme celui qui tient compte des intérêts des consommateurs, des fournisseurs, des communautés locales et autres acteurs liés à l'entreprise (Freeman *et al.*, 2010; Heller, 1997; Puaschunder, 2016)⁴. Certains pourraient souhaiter ancrer le leadership éthique dans l'une des grandes familles de la philosophie morale, comme le déontologisme kantien (Bowie, 2011), l'utilitarisme (Snoeyenbos et Humber, 2002) ou l'éthique des vertus (Solomon, 2011); ou encore, mobiliser l'approche des défaillances de marché (Heath, 2014) : le leader éthique serait alors celui qui s'abstient de tirer profit des défaillances des marchés comme les asymétries d'informations ou l'externalisation des coûts.

Bref, le leadership éthique pourrait être interprété dans des versions très variées, et la suite de notre propos ne présuppose aucunement la validité d'une de ces conceptions particulières. En fait, ce que les différentes visions du leadership éthique et de la RSE ont en commun est de rester la plupart du temps confinées à une vision de *premier ordre* : elles désignent les actions moralement désirables que les dirigeants d'entreprise peuvent (ou doivent) adopter pour « montrer l'exemple ». Un agent d'entreprise en position d'autorité devrait poser l'action X de manière à respecter l'exigence éthique Y et amener autrui à faire de même. Il y a donc leadership éthique dans la mesure où l'action X est visible et moralement désirable selon un critère normatif donné.

Par exemple, l'éthique du marketing promeut traditionnellement des valeurs comme l'honnêteté et le respect de la liberté du consommateur, de son bien-être et de sa souveraineté (Brenkert, 2002, p. 183-187). Pour simplifier, un responsable du marketing fera preuve de leadership éthique s'il opte pour la

⁴ En fait, selon Edward Freeman et ses collègues, le leadership est l'un des objets d'études ayant été le plus influencé par la TPP (Freeman *et al.*, 2010, p. 143).

stratégie publicitaire la plus honnête possible. S'il est un leader influent, cette conduite moralement désirable pourra inspirer des collègues, des responsables marketing dans d'autres entreprises, etc. Ces actions et ce leadership éthique peuvent être cadrés en utilisant différents modèles : ce leader éthique prend en considération l'intérêt d'une partie prenante de l'entreprise, c'est-à-dire le bassin de consommateurs (version TPP); il ne traite pas ces consommateurs comme de simples moyens mais respecte leur autonomie (version déontologique); il ne profite pas d'une asymétrie d'information entre l'entreprise et le consommateur (version défaillance des marchés); etc.

Le leadership de premier ordre se distingue du leadership de deuxième ordre qui correspond au fait de poser des actions qui faciliteront ensuite le respect d'exigences de premier ordre⁵. Autrement dit, le leadership éthique de deuxième ordre réfère au fait de poser une action Z qui modifie le contexte dans lequel différents agents ont à poser l'action X de façon à respecter l'exigence éthique Y. Pour reprendre l'exemple du directeur du marketing, celui-ci fera preuve de leadership éthique de deuxième ordre s'il soutient un projet de loi visant à resserrer l'encadrement législatif de la publicité. Pour prendre un exemple propre au contexte québécois, un responsable marketing qui appuierait le renforcement de l'Office de la protection du consommateur et qui soutiendrait (par exemple avec des contributions financières) l'organisme à but non lucratif Protégez-vous, qui rend accessible une information fiable et impartiale sur différents biens de consommation, ferait preuve de leadership éthique de deuxième ordre, tandis que celui qui mènerait des campagnes publicitaires honnêtes se contenterait de leadership éthique de premier ordre. Il est tout à fait possible de faire preuve de leadership aux deux niveaux simultanément, ou encore de faire preuve de leadership à un niveau, et d'adopter des conduites moralement indésirables à l'autre niveau.

Bref, les conceptions de la RSE et du leadership éthique ont souvent une approche en aval et en vase clos : le leader éthique s'interroge sur la manière d'amener *son* entreprise dans une voie

⁵ Cette distinction est inspirée de celle proposée par Onora O'Neill (2005), puis reprise par Simon Caney (2014) dans le contexte de la lutte aux changements climatiques.

moralement souhaitable, et prend le contexte plus général de l'entreprise comme acquis. Plusieurs ont critiqué ce type d'approche restreinte et ont élargi le champ de la RSE en interrogeant le rôle des entreprises vis-à-vis de la justice sociale (Blanc, 2014; Hsieh, 2009; M. O'Neill, 2009) et vis-à-vis de la démocratie (Capron, 2013; Crane *et al.*, 2008; Scheffer et Palazzo, 2007). La notion ici développée de leadership éthique de deuxième ordre s'inscrit dans cette ligne de pensée critique et met l'accent sur ce qui peut être fait en amont vis-à-vis du contexte de réalisation des objectifs de premier ordre.

2. L'insuffisance du leadership éthique de premier ordre

Le leadership éthique de premier ordre repose sur la moralité des agents d'entreprise en position d'autorité et néglige quelque peu les caractéristiques propres au marché. Même si le marché ne représente pas une sphère amoralisée (Sen, 2011), nous aurions tout de même tort de vouloir y transférer les exigences de la moralité « ordinaire ». La particularité de la sphère économique est son aspect compétitif. Les différentes entreprises ne sont pas à la recherche d'un bien commun, comme ce peut être le cas pour des concitoyens. On ne demande pas aux dirigeants d'être impartiaux entre leurs intérêts et les intérêts des entreprises concurrentes : la partialité est de mise. Et dans ce contexte compétitif, il est normal que les dirigeants d'entreprise exercent une rationalité instrumentale, au sens d'une rationalité stratégique axée sur les moyens à employer en vue d'une fin donnée, la fin étant ici la promotion des intérêts d'une entreprise particulière.

En fait, certains comportements coopératifs en milieu marchand sont moralement *indésirables*, tels que la fixation des prix en situation d'oligopoles. Ce type de collusion illustre bien que certaines formes de coopération nuisent à la finalité même de la sphère marchande, qui est la production et l'allocation Pareto-efficientes des ressources d'une société (Néron, 2010).

Il y a toutefois un type de comportement coopératif qui est souhaitable de la part des entreprises et qui tient compte du tissu normatif distinct de la sphère marchande : il est désirable que les entreprises respectent les règles et l'esprit de la compétition

économique. Comme le soutient Joseph Heath (2007), de la même façon que des athlètes en compétition les uns contre les autres devraient faire preuve « d'esprit sportif » en évitant de tricher ou de prendre des anabolisants, il est désirable que les entreprises se fassent concurrence tout en respectant les « règles du jeu » et leur esprit. Même la vision orthodoxe de Milton Friedman concède que l'entreprise doit aspirer au profit, « pour autant qu'elle reste à l'intérieur des règles du jeu, c'est-à-dire en s'engageant dans une compétition libre et ouverte sans fraudes ni supercheries » (1970, nous traduisons).

En d'autres mots, il est prévisible, et souhaitable *dans une certaine mesure*, que les dirigeants d'entreprises exercent une rationalité instrumentale partielle dans la sphère compétitive marchande. Pour cette raison, il est tout aussi prévisible que le leadership éthique de premier ordre soit fortement limité – pour ne pas dire atrophié – par des problèmes d'action collective (ce que certains appellent des « dilemmes du prisonnier »)⁶.

Un problème d'action collective émerge quand des agents poursuivent leurs intérêts propres, mais d'une façon qui produit un résultat globalement indésirable, pire que si chaque agent avait renoncé à maximiser son intérêt. Souvent, ces problèmes d'action collective se manifestent dans la sphère marchande quand chaque entreprise est tentée de jouer les opportunistes vis-à-vis d'une norme donnée, produisant ainsi un résultat collectivement désavantageux.

Ce type de problème frappe, par exemple, les entreprises œuvrant dans l'exploitation de ressources naturelles. Prenons le cas de l'industrie de la pêche (l'exemple est de Robichaud et Turmel, 2012, p. 31-32). Les compagnies de pêche – et la population générale – ont tout à fait intérêt à ce que soient imposés (par voie légale ou autre) des quotas de pêche de manière à assurer une exploitation durable de la ressource. Mais une compagnie de pêche a individuellement intérêt, de façon isolée, à contourner ce quota et augmenter ses captures, car cela lui permettra d'augmenter ses ventes et ainsi obtenir un avantage

⁶ Notre compréhension des problèmes d'action collective – et les explications qui suivent – sont largement tributaires des travaux de Joseph Heath (2002; 2009; 2014).

compétitif sur ses concurrents. Elle pourra mener ce stratagème *ad vitam aeternam* si ses concurrents respectent le système de quota : autrement dit, l'opportunisme d'une seule entreprise ne mènera guère à l'effondrement des stocks de poissons. L'ennui, c'est que l'ensemble des entreprises exerce la même rationalité instrumentale et aspire à un avantage compétitif. Si le système de quota n'est pas suffisamment renforcé, il est prévisible que la majorité des compagnies exercera une surpêche qui causera, globalement, une pression excessive sur les ressources halieutiques et minera la possibilité même de tirer profit de ces ressources dans l'avenir. Le dénouement de cette situation est collectivement désavantageux pour les entreprises, qui savent les conditions écosystémiques de leurs propres activités à long terme, et collectivement désavantageux pour la population générale, qui subit de différentes manières les contrecoups de la raréfaction des ressources et de l'extinction des espèces⁷.

Les problèmes d'action collective ne frappent pas seulement la sphère marchande. Des concitoyens peuvent rencontrer de tels problèmes dans leurs activités non économiques. Des citoyens ont collectivement intérêt à participer à une manifestation publique visant à dénoncer une injustice et attirer l'attention des médias sur l'enjeu en question, mais chaque citoyen peut être tenté de jouer les opportunistes en restant chez soi, et en évitant les coûts en temps et déplacement liés au fait d'aller manifester (l'exemple est de Robichaud et Turmel, 2012, p. 28-32). Ou encore, un conducteur automobile peut être tenté de faire quelques manœuvres risquées et dépasser les limites de vitesse sur les routes, s'il juge qu'en étant le seul à le faire, le gain en rapidité de déplacement surpasse les risques encourus. Or, si tous les conducteurs manifestent la même rationalité instrumentale et intéressée, le résultat est collectivement désavantageux, puisque les risques liés à la sécurité augmenteront drastiquement.

Ces problèmes d'action collective frappant les citoyens sont parfois résolus simplement grâce à différentes normes de la moralité « ordinaire », comme c'est le cas pour l'exemple des

⁷ Rappelons que nous vivons à l'heure actuelle la sixième extinction de masse, qui se déroule plus rapidement que prévu (Ceballos, Ehrlich et Dirzo, 2017).

manifestations. Des manifestations monstres s'organisent naturellement grâce au fait que des citoyens ont à cœur des normes morales variées (souci du bien commun, lutte pour la justice sociale, etc.). Or, ce type de conduite *impartiale* tournée vers le bien *public* est en parfait contraste avec la rationalité partielle et privée propre aux acteurs de la sphère marchande. Il reste donc improbable que ces exploits de la moralité quotidienne se répètent de façon significative sur le marché.

Sinon, d'autres problèmes d'action collective frappant les citoyens requièrent l'intervention gouvernementale, comme c'est le cas pour l'exemple routier : l'État est ce grand Léviathan qui, avec son pouvoir de contrainte sur l'ensemble des citoyens, peut faire advenir la coopération mutuellement avantageuse (dans ce cas-ci, faire advenir la sécurité routière en forçant les automobilistes à respecter un ensemble commun de règles routières).

Or, cette solution étatique a souvent du mal à se matérialiser pour corriger les problèmes d'action collective propres aux entreprises, cela pour plusieurs raisons. D'abord, l'État ne peut régir les moindres détails de la vie économique. Considérant la rapidité de développement de certaines innovations techniques – pensons à l'économie numérique – et la lenteur habituelle de l'appareil gouvernemental, la régulation de l'activité économique est souvent réactive, à la remorque des développements économiques. De plus, pour être efficace et bien ciblée, la réglementation publique dépend en grande partie de l'information fournie par les entreprises elles-mêmes (Néron 2016, p. 725). Troisièmement, les gouvernements – même démocratiques – ne sont pas toujours bien arrimés au bien public, en raison de l'influence politique disproportionnée des élites économiques et la dépolitisation de nombreux citoyens (Achen et Bartels, 2016; Gilens et Page, 2014). Enfin, il y a un problème d'échelle : alors que des entreprises mènent leurs activités aux quatre coins du globe, les États n'ont de pouvoir contraignant qu'à l'intérieur de leur territoire. Et les agences internationales n'ont guère un pouvoir de contrainte semblable à celui de l'État national. Pour ces raisons, il n'est pas toujours facile pour la sphère politique de corriger de façon proactive et efficace les problèmes d'action collective de la vie économique. Ces problèmes sont donc particulièrement saillants, et tendent à s'accroître avec les entreprises multinationales.

Des organismes peuvent aider à pallier ces difficultés, comme l'organisme Protégez-vous dans notre exemple du responsable du marketing. Mais ultimement, nous dépendons en grande partie du bien-vouloir des entreprises pour corriger – ou tirer profit de – ces problèmes d'action collective.

Dans ce contexte, le leadership de premier ordre fait défaut pour la raison suivante : quels que soient son engagement éthique et son leadership, un acteur économique ne peut résoudre à lui seul un problème d'action collective. Si une compagnie de pêche est la seule à respecter des quotas, elle n'empêchera guère à elle seule l'épuisement des stocks de poissons. Si la majorité des entreprises adopte des pratiques publicitaires abusives et trompeuses, le résultat probable est une perte de confiance de la part des consommateurs. Ceux-ci se méfieront de la publicité en général, car ils ne seront plus en mesure de distinguer la publicité honnête de la publicité fallacieuse. Autrement dit, les divisions de marketing sont embourbées dans un problème d'action collective : chacun a intérêt à embellir la réalité pour maximiser ses ventes, mais, si le résultat global est une méfiance générale des consommateurs, alors ce résultat se traduit par une inefficacité globale de la publicité, ce qui est collectivement désavantageux pour les entreprises et les consommateurs mal informés. On ne peut trop compter sur le zèle du directeur du marketing honnête, car les consommateurs resteront sceptiques et se méfieront de ses publicités, comme des autres.

Non seulement le fait de « montrer l'exemple » s'avère insuffisant, mais il s'agit d'une stratégie qui comporte des coûts significatifs (le fait de renoncer à augmenter ses ventes). Dans le contexte de la compétition marchande et de la rationalité instrumentale, on ne peut espérer voir très souvent ce zèle corporatif, où des coûts sont assumés inutilement, c'est-à-dire sans que les problèmes d'action collective soient corrigés.

3. Le leadership éthique de deuxième ordre

Le leadership de deuxième ordre vise à pallier les insuffisances du leadership de premier ordre. Pour fixer les idées, nous pouvons en donner la définition synthétique suivante : il s'agit pour un agent

d'entreprise en position d'autorité de promouvoir, dans ses actions et relations avec des acteurs extérieurs à l'entreprise, les modifications de contextes qui faciliteront, pour tous les agents d'entreprise en position d'autorité, le respect d'exigences de premier ordre.

Ce leadership de deuxième ordre concerne en partie les activités politiques des entreprises, lorsqu'elles promeuvent le resserrement ou l'assouplissement de normes publiques. Or, l'activisme politique des entreprises est un phénomène qui a parfois été négligé dans la littérature portant sur l'éthique des affaires. Pourtant, il s'agit là d'une des sphères d'influence des entreprises ayant le plus d'impact sur la société dans son ensemble. Comme le dit bien David Vogel, « la formulation de la responsabilité sociale de l'entreprise doit faire l'objet d'une nouvelle formulation incluant les responsabilités des firmes dans le renforcement de la société civile et la capacité des gouvernements à exiger que toutes les entreprises agissent de façon plus responsable » (Vogel, 2008, p. 240, les italiques ont été retirés). La notion que nous proposons ici contribue à ces efforts visant à mettre l'activisme politique des entreprises au centre des discussions en éthique des affaires⁸.

Certains pourraient critiquer toute forme d'activisme politique de la part des entreprises⁹. Précisons simplement que l'activisme politique des entreprises ne se limite guère au lobbying formel. De par leurs discours et présences médiatiques, leurs appuis ou confrontations avec des ONG, ou encore leur financement de la recherche, les entreprises affectent de différentes manières le contexte et la volonté de régulation publique de la vie

⁸ Contribuant à cet effort, on peut noter les travaux de Banerjee, 2008; Crane *et al.*, 2008; Hsieh, 2009; Hussain et Moriarty, 2018; Kobrin, 2009; McMahon, 2011; Néron, 2016; Scheffer et Palazzo, 2007. Nien-hê Hsieh (2009) fait une proposition semblable à la nôtre en affirmant que les entreprises ont le devoir de faire la promotion d'institutions justes, là où elles font défaut. Mais son argumentation diverge de la nôtre : selon lui, les entreprises causent certains torts (ex. externalités négatives), et ces torts deviennent un peu plus moralement permmissibles si les victimes ont accès à des institutions qui leur donnent des droits et une voix pour affronter ces torts.

⁹ Pour des discussions intéressantes, voir Néron 2016, p. 718-20; Quairrel et Capron 2013, p. 137-42.

économique, et ces formes informelles d'activisme politique pourraient difficilement être neutralisées.

Précisons aussi que la notion de « leadership » de deuxième ordre a l'intérêt de présenter le lobbying « positif » (visant la correction de problèmes d'action collective) comme une action moralement désirable, mais surrogatoire, c'est-à-dire qui va au-delà de ce qui est normalement et légalement attendu des entreprises privées. Autrement dit, il est préférable d'éviter l'utopisme que l'on retrouve dans certaines conceptions de la RSE qui supposent que les entreprises devraient assumer une large gamme de devoirs moraux. Ces conceptions ambitieuses négligent la structure même de la sphère marchande, où il est attendu des agents économiques qu'ils exercent une rationalité partielle et instrumentale, comme nous l'avons expliqué. Dans le cadre de notre proposition, qui se veut plus réaliste, le seul *devoir* à proprement parler est celui de s'abstenir de freiner (par un lobbying « négatif ») l'action publique visant la correction des problèmes d'action collective.

L'autre intérêt à cadrer notre proposition dans le langage du « leadership » est le fait d'insister non pas sur la capacité des entreprises à agir de façon moralement désirable en vase clos, mais plutôt sur la capacité qu'a une entreprise à influencer le contexte d'action de l'ensemble des entreprises. Comme nous l'avons noté, d'autres avant nous ont ouvert la voie de cet élargissement politique et social de la RSE. Mais les propositions faites en ce sens sont rarement cadrées dans le langage du « leadership » et s'appuient souvent sur des conceptions éthiques de premier ordre. En se situant à un niveau supérieur d'abstraction, notre proposition se veut plus polyvalente, pouvant s'adapter à une variété de perspectives éthiques. De la même façon que le leadership éthique de premier ordre peut être interprété à l'aune de différentes approches (version TPP, déontologique, etc.), il en va de même pour le leadership éthique de deuxième ordre (nous y reviendrons).

Pour illustrer le leadership de deuxième ordre tel que nous l'entendons, prenons en exemple la situation où un oligopole commercial fixerait les prix d'un produit. Un gestionnaire d'entreprise qui souhaiterait « montrer l'exemple » et manifester un leadership de premier ordre pourrait, tout simplement, offrir

ledit produit à un prix inférieur, plus près du prix d'équilibre entre l'offre et la demande. Une telle stratégie pourrait s'avérer payante (comme pour une compagnie de pêche respectant des standards plus élevés, qui tenterait de rejoindre une clientèle soucieuse de la protection de l'environnement). Mais ces comportements ont peu de chance de se généraliser, car il y a zèle corporatif : en même temps que ces actions moralement louables comportent un coût qui se traduit en désavantage concurrentiel, ces actions ne parviennent guère à résoudre les problèmes d'action collective en question (d'où l'insuffisance du leadership de premier ordre, tel qu'expliqué dans la section précédente). Le dirigeant d'entreprise qui œuvre dans le contexte d'un oligopole et d'une fixation abusive des prix pourrait plutôt faire preuve de leadership de deuxième ordre, soit exercer de la pression sur la sphère politique pour faire respecter ou renforcer la législation antimonopole en vigueur. Ce faisant, la législation vient briser le problème d'action collective : chaque entreprise peut plus facilement offrir son produit au prix courant, car chaque entreprise peut avoir confiance que les autres feront de même. Le coût de l'action moralement désirable ne se traduit plus en désavantage concurrentiel.

Les actions récentes d'une entreprise canadienne incarnent justement ce leadership de deuxième ordre. L'entreprise de télécommunication TekSavvy offre des services internet aux Canadiens depuis 1998. En mars 2019, l'entreprise invita ses clients à soutenir un programme gouvernemental visant à réduire les frais d'internet et de téléphonie cellulaire, un secteur caractérisé par une faible concurrence (TekSavvy, 2019b). Plus précisément, l'entreprise créa un site web mettant à disposition du client une lettre adressée au député fédéral local du client, au directeur du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) et au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique du Canada. Voici un extrait de la lettre suggérée par l'entreprise :

[...] les Canadiens ont besoin d'avoir accès à ces services et de pouvoir être connectés au bureau et à la maison. Toutefois, nous payons trop et nos choix sont très limités. Le marché est contrôlé par quelques grandes compagnies qui profitent de nous et maintiennent des prix élevés. Le gouvernement du Canada et le CRTC ont une

responsabilité de protéger les consommateurs en s'assurant que nous avons de vrais choix et des options abordables. [...] Le système actuel ne fonctionne pas. Le CRTC doit mieux servir les Canadiens, et nos intérêts doivent être une priorité – devant les grandes compagnies de télécommunications. Je veux et je m'attends à ce que le CRTC encourage la compétition et l'accessibilité... (TekSavvy, 2019a)

Dans un cas comme celui-ci, les dirigeants d'une entreprise ne se contentent guère de « montrer l'exemple » en offrant un produit à un prix convenable, espérant que d'autres entreprises fassent de même; ils font plutôt la promotion d'un changement structurel qui faciliterait, pour l'ensemble des entreprises du secteur, l'adoption de comportements moralement désirables en matière de tarification.

Comme nous l'avons mentionné, le leadership de deuxième ordre ne présuppose pas une conception éthique particulière pour interpréter les exigences éthiques de premier ordre. Le leadership éthique de deuxième ordre de TekSavvy pourrait être interprété par le prisme de la TPP : en s'attaquant à l'oligopole canadien en matière de télécommunications, TekSavvy contribue à créer un contexte où les entreprises satisferont plus facilement les intérêts d'une de leur partie prenante, à savoir les consommateurs. Ou encore, l'on pourrait s'appuyer sur l'éthique déontologique et soutenir que cette entreprise contribue à créer un contexte où l'ensemble des entreprises canadiennes de télécommunications respecteront l'autonomie et la dignité des consommateurs, sans les utiliser purement et simplement comme des moyens. Dernier exemple : TekSavvy contribue à créer un contexte où les entreprises respecteront plus facilement la « moralité implicite du marché » (Néron, 2010) en renonçant à exploiter abusivement une défaillance de marché, celle du gonflement abusif des prix quand la concurrence fait défaut.

Dans le cas particulier de TekSavvy, nous voyons une entreprise qui démontre un leadership éthique de deuxième ordre. Mais trop souvent, les entreprises font plutôt l'inverse, c'est-à-dire qu'elles font preuve d'*irresponsabilité* de deuxième ordre.

Les visages de l'irresponsabilité de deuxième ordre sont multiples. En soudoyant un agent public, que ce soit un législateur

ou encore un agent de vérification et de contrôle, une entreprise contribue à créer un contexte de corruption et de collusion incitant *d'autres* entreprises à s'engager dans le même type de pratique. En questionnant publiquement l'état des connaissances scientifiques dans un domaine et en désinformant le public sur les risques liés à l'utilisation ou la consommation d'un produit, une entreprise contribue à créer un contexte de désinformation où *d'autres* entreprises seront incitées à taire les risques liés à leurs produits (Horel, 2018). L'irresponsabilité de deuxième ordre la plus flagrante, et peut-être la plus commune, concerne les activités de lobbying visant l'assouplissement du cadre réglementaire et fiscal.

Pour illustrer, prenons le cas de l'industrie agroalimentaire canadienne luttant, ces dernières années, contre l'étiquetage nutritionnel visant les aliments excessivement riches en sucre, sel et gras saturés. Le gouvernement canadien souhaite modifier la loi sur l'étiquetage des produits alimentaires, de manière à ce qu'une forme d'avertissement soit apposée à *l'avant* des emballages des produits excessivement gras, salés et sucrés. Santé Canada, avec l'appui des diététistes consultés et autres organismes de santé publique, privilégie un symbole qui mettrait en garde le consommateur de façon claire et simple. Mais la résistance du secteur agroalimentaire est forte, et les symboles promus par les représentants de l'industrie sont moins clairs, moins simples, moins efficaces (Santé Canada, 2017). On retrouve d'ailleurs, parmi les messages clés de l'industrie, l'idée que les «gens devraient avoir la possibilité de s'offrir une gourmandise sans devoir lire une étiquette d'avertissement» (Santé Canada, 2017, p. 18). En sabordant le projet d'étiquetage nutritionnel, le lobby agroalimentaire contribue à maintenir un contexte où les entreprises peuvent vendre des produits dont les risques diététiques sont méconnus des consommateurs, et à vendre ces produits via un marketing dissimulant ces risques, parfois même dans des emballages aux allégations nutritionnelles trompeuses¹⁰.

¹⁰ Pour un résumé de la saga, voir le reportage de Ann Hui (2017). À noter qu'au Chili, le ministre de la Santé a récemment réussi à faire adopter une loi sur l'étiquetage nutritionnel avec avertissements apposés à l'avant des emballages, et cela malgré l'opposition publique des entreprises (Alessandri, 2016).

4. Leadership environnemental et climatique de deuxième ordre

Il est certes louable qu'une entreprise se donne des standards exigeants en matière de protection de l'environnement et de réduction des gaz à effet de serre (GES) au-delà de ce qui est requis par la réglementation en vigueur. Il est d'ailleurs commun d'inclure dans les modèles de leadership éthique et de RSE des devoirs environnementaux de ce genre (Hart, 1997; Puaschunder, 2016; Shrivastava, 1995). Pour ne prendre qu'un exemple, l'influente *triple bottom line* de John Elkington (1997) invite à considérer la performance environnementale de l'entreprise sur un pied d'égalité avec sa performance économique et sociale.

La difficulté tient au fait qu'une action écoresponsable menée par une entreprise de façon isolée ne peut résoudre à elle seule un problème environnemental comme la crise des déchets domestiques et carboniques, car il s'agit là de problèmes d'action collective, comme dans la situation de la pêche commerciale. Il est tout à fait raisonnable de supposer que la majorité des dirigeants d'entreprise regrette de voir le climat planétaire se réchauffer et se dérégler. Mais la réduction des GES d'une entreprise comporte des coûts : favoriser des matériaux et des fournisseurs ayant une empreinte carbone moindre, investir dans des technologies propres, limiter sa production et ses objectifs de croissance, etc. Ce coût peut se traduire par un désavantage concurrentiel. Pour ces raisons, peu de dirigeants d'entreprises opteront pour une réduction volontaire de leurs émissions de GES, car, si une entreprise est la seule à opter pour cette voie, elle ne parviendra aucunement à régler la crise climatique à elle seule; à l'inverse, si la majorité des entreprises respecte une norme exigeante de réduction de GES, chaque entreprise restera tentée de contourner cette norme, car, si elle est la seule à jouer les opportunistes, elle ne causera pas à elle seule un dérèglement climatique. L'ennui, encore une fois, c'est que toutes les entreprises exercent le même type de rationalité instrumentale. Le résultat prévisible est donc la situation collectivement désavantageuse, celle des émissions de GES élevées et de la crise climatique que l'on connaît présentement.

De plus, la crise climatique est un problème d'action collective particulièrement épineux : d'envergure internationale,

ses causes sont diffuses, tout comme ses conséquences, et ces dernières se feront davantage sentir par des individus lointains dont on ne connaît ni l'identité ni les préférences, en l'occurrence les générations futures¹¹.

Un leadership climatique de deuxième ordre consiste donc à promouvoir des changements sociaux et structurels qui aideront à freiner les courses vers le bas auxquelles s'adonnent les entreprises en matière d'émissions de GES. Il s'agirait d'un leadership qui viserait à corriger, un tant soit peu, ce problème d'action collective pour ainsi faciliter les réductions de GES pour toutes les entreprises. Le leadership climatique de deuxième ordre correspond, pour les entreprises, à promouvoir ces mesures qui, du fait qu'elles s'appliquent (idéalement de façon contraignante) à toutes les entreprises, ne désavantagent aucune d'entre elles dans ses efforts de réduction de GES.

Le leadership climatique de deuxième ordre le plus direct serait de faire du lobbying directement auprès des gouvernements nationaux afin de resserrer les réglementations et mesures visant les réductions des GES, telles que la tarification du carbone et l'interdiction de certains polluants atmosphériques (Vogel 2008, p. 241). Mais comme nous l'avons expliqué, il n'est pas toujours aisé pour les États nationaux de résoudre ces problèmes d'action collective, notamment parce que des problèmes comme les émissions de GES sont des problèmes d'envergure internationale. Le lobbying « positif » devrait donc aussi s'appliquer aux agences régionales ou internationales, par exemple en soutenant la Commission européenne dans la mise en œuvre du marché du carbone européen, en soutenant le renforcement du *Pacte mondial* incitant les entreprises à respecter certains principes comme la protection de l'environnement, ou encore en soutenant les négociations internationales comme celles ayant abouti au *Protocole de Montréal* en 1987 visant l'élimination des émissions de chlorofluorocarbones (CFC). Ce leadership de deuxième ordre devrait aussi viser les « agents de justice secondaires » (O. O'Neill, 2001), tels que les ONG environnementales. Organisation de boycott, campagnes d'informations, enquêtes de terrain, collectes de fonds, présences

¹¹ Pour une analyse plus détaillée des complexités entourant l'enjeu climatique, voir Gardiner, 2011; Wright and Nyberg, 2015.

médiatiques : les ONG, et même certains mouvements sociaux plus informels, peuvent employer différentes stratégies dans l'effort public visant à imposer certaines normes environnementales aux entreprises d'un secteur. Autrement dit, ces ONG peuvent freiner un tant soit peu les courses vers le bas des entreprises en matière de pollution atmosphérique, même si cela reste moins efficace que l'action gouvernementale contraignante pour corriger un problème d'action collective.

Pour illustrer, l'entreprise de conception d'équipement de plein air Patagonia exerce un leadership environnemental de premier ordre en offrant des produits plus écoresponsables que ses rivales. Elle exerce aussi un leadership environnemental de deuxième ordre, d'abord d'une façon plus formelle et plus directe, avec, par exemple, la poursuite judiciaire lancée contre le président américain suite à sa décision de réduire drastiquement la taille de deux parcs nationaux situés dans l'Utah (Gelles, 2018). L'entreprise exerce aussi un leadership environnemental de deuxième ordre en soutenant financièrement, depuis les années 1970, des ONG et activistes environnementaux œuvrant partout dans le monde (Teulon, 2006, p. 122).

Malheureusement, les cas d'irresponsabilité de deuxième ordre sont aussi fréquents en matière environnementale et climatique. Les ententes climatiques internationales, comme celle de la COP21 à Paris en 2015, subissent l'interférence de grands producteurs pétroliers (Exxon, Mobil, BP, Chevron et d'autres entreprises polluantes) qui participent aux négociations à titre « d'observateurs », et qui contribuent à diminuer l'ambition et la force des cibles et mesures adoptées (Corporate Accountability, 2017, p. 4-7). Les entreprises européennes se sont opposées au *Protocole de Montréal*, tout en minimisant le risque des CFC et en invoquant les contrecoups économiques d'une régulation internationale (Benedick, 1998, p. 30-34). Alors que certaines entreprises soutiennent activement les ONG environnementales, d'autres tentent de les museler, comme l'a compris Greenpeace à ses dépens : la compagnie Energy Transfert, la compagnie canadienne Produits forestiers Résolu et le lobby français des pommes ont tous intenté une poursuite-bâillon à Greenpeace, et chacune de ces poursuites fut rejetée par les cours d'appel ou fédérales des pays concernés (Dorozenski, 2018; Greenpeace,

2017; Kurdi, 2019). Ces rejets révèlent que la sphère judiciaire reste heureusement protégée de l'irresponsabilité de deuxième ordre des entreprises.

Tant que les entreprises seront globalement libres d'émettre de grandes quantités de GES, une entreprise aura beau réduire ses propres GES, cela ne changera pas grand-chose au problème planétaire du dérèglement climatique. Elle ferait du zèle, c'est-à-dire qu'elle assumerait un coût (qui se traduirait par un désavantage concurrentiel) sans régler le problème en question. Des entreprises visant la niche des consommateurs écoresponsables opteront peut-être pour ce leadership de premier ordre, mais cela risque de rester l'exception. Bref, les entreprises sont embourbées dans un problème d'action collective. Contribuer à résoudre ces problèmes d'action collective, en appuyant les agents de justice primaires et secondaires dans leurs efforts pour imposer à *toutes* les entreprises des normes environnementales plus exigeantes et plus contraignantes : voilà une façon plus riche et pertinente de conceptualiser le leadership environnemental et climatique. En exerçant cette forme de leadership, une entreprise ne s'inflige guère un coût traduisible par un désavantage concurrentiel, puisqu'elle participe aux efforts visant à mettre toutes les entreprises sur un pied d'égalité (*level-playing field*). De plus, elle participe aux efforts de régulation qui ont une chance de résoudre un problème *dans sa globalité*, ici le problème de la pollution atmosphérique.

Conclusion

Dans cet article, nous avons tenté de déplacer, à un niveau plus « méta », la notion de leadership environnemental et climatique des entreprises. La raison de cet effort est une volonté de prendre au sérieux les problèmes d'action collective que vivent les entreprises privées, et de pallier les insuffisances du leadership de premier ordre. L'un des attraits de cette proposition théorique est sa polyvalence : le leadership environnemental de deuxième ordre pourrait être conceptualisé de façon plus substantielle à partir de la théorie des parties prenantes, de l'approche par les défaillances de marché, ou par toute autre théorie normative portant sur le rôle des entreprises économiques et de leurs dirigeants.

Notre intention ici n'était pas de faire un *diagnostic* empirique sur l'irresponsabilité réelle ou le leadership réel des entreprises. Nous voulions plutôt mettre en lumière qu'au niveau du *pronostic*, le simple fait de « montrer l'exemple », notamment en réduisant ses propres émissions de GES, renvoie à une conception assez pauvre du leadership environnemental des entreprises. Au lieu de miser, de façon peut-être utopique, sur *l'autorégulation* des entreprises, le leadership éthique gagnerait peut-être en pertinence et en profondeur à miser principalement sur le *renforcement de la régulation publique* des entreprises, régulation opérée par les agents de justice primaires et secondaires.

Références

- ACHEN, C. H. et L. M. BARTELS (2016). *Democracy for Realists: Why Elections Do Not Produce Responsive Government*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- ALESSANDRI, R. V. (2016). « Chile: New Food Labeling Regulations Leave a Bitter Taste », *INTA Bulletin*, vol. 71, no 6.
- ANDERSON, E. (2019). *Private government: How employers rule our lives (and why we don't talk about it)*, Princeton; Oxford, Princeton University Press.
- BANERJEE, S. (2008). « The political economy of corporate social responsibility », in Scherer, A. et G. Palazzo (dir.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar Publishing, p. 454-475.
- BASS, B. M. et P. STEIDLMEIER (1999). « Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior », *The Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 2, p. 181-217.
- BEDI, A., C. M. ALPASLAN et S. GREEN (2016). « A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators », *Journal of Business Ethics*, vol. 139, n° 3, p. 517-536.
- BENEDICK, R. E. (1998). *Ozone Diplomacy*, Cambridge, Mass.; London, UK, Harvard University Press.
- BLANC, S. (2014). « L'entreprise fait-elle partie de la structure de base rawlsienne? », *Revue de philosophie économique*, vol. 15, no 1, p. 167-209.
- BOWIE, N. E. (2011). « L'entreprise comme règne des fins », dans Anquetil, A. (dir.), *Éthique des affaires : Marché, règle et responsabilité*, Paris, Vrin, p. 163-195.
- BRENKERT, G. G. (2002). « Marketing ethics », in Frederick, R. E. (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Malden, USA; Oxford, UK; Victoria,

Australia Blackwell Publishing, p. 178-193

- BROWN, M. E., L. K. TREVIÑO ET D. A. HARRISON (2005). « Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 97, n° 2, p. 117-134.
- CANEY, S. (2014). « Two kinds of climate justice: Avoiding harm and sharing burdens », *Journal of Political Philosophy*, vol. 22, no 2, p. 125-149.
- CAPRON, M. (2013). « La RSE : un danger ou un atout pour la démocratie? » dans Gendron, C. et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale des entreprises : L'école de Montréal*, Paris, Armand Colin, p. 123-133.
- CEBALLOS, G., P. R. EHRLICH ET R. DIRZO (2017). « Biological annihilation via the ongoing sixth mass extinction signaled by vertebrate population losses and declines », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, p. 1-8.
- CORPORATE ACCOUNTABILITY (2017). *Polluting Paris: How Big Polluters are undermining global climate policy*, Corporateaccountability.org [en ligne]. <https://www.corporateaccountability.org/resources/polluting-paris-big-polluters-undermining-global-climate-policy/>. Consulté le 2019-09-26
- CRANE, A., D. MATTEN et J. MOON (2008). *Corporations and citizenship*, Cambridge, UK, New York, USA, Cambridge University Press.
- DE CREMER, D. (2006). « Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 79-93.
- DOROZENSKI, M. (2018). « 7 choses à savoir concernant la poursuite d'ETP contre Greenpeace », Greenpeace.org [en ligne]. <https://www.greenpeace.org/canada/fr/communiqué-de-presse/2347/7-choses-a-savoir-concernant-la-poursuite-detp-contre-greenpeace/>. Consulté le 2019-09-26.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Oxford, Capstone.
- FREEMAN, R. E. et al. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge, New York, Cambridge University Press.
- FRIEDMAN, M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times*.
- GARDINER, S. M. (2011). *A perfect moral storm: The ethical tragedy of climate change*. Oxford University Press.
- GELLES, D. (2018). « Patagonia v. Trump », *NYTimes.com* [online]. <https://www.nytimes.com/2018/05/05/business/patagonia-trump-bears-ears.html>. Consulté le 2019-09-12.
- GENDRON, C. et al. (2017). « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : Réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, vol. 1, no 86, p. 34-53.

- GILENS, M. et B. I. PAGE (2014). « Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens », *Perspectives on Politics*, vol. 12, no 3, p. 564-581.
- GREENPEACE (2017). « Procès ANPP : la justice donne raison à Greenpeace », *Greenpeace.fr* [en ligne]. <https://www.greenpeace.fr/proces-anpp-justice-donne-raison-a-greenpeace/>. Consulté le 2019-09-26.
- HART, S. L. (1997). « Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World », *Harvard Business Review*, vol. 75, no 1, p. 66-77.
- HEATH, J. (2002). *La société efficiente : Pourquoi fait-il si bon vivre au Canada?* Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- HEATH, J. (2007). « An Adversarial Ethic for Business: Or When Sun-Tzu Met the Stakeholder », *Journal of Business Ethics*, vol. 72, no 4, p. 359-374.
- HEATH, J. (2009). *Salé argent : Petit traité d'économie à l'intention des détracteurs du capitalisme*, Montréal, Les Éditions Logiques.
- HEATH, J. (2014). *Morality, competition, and the firm: The market failures approach to business ethics*, New York, Oxford University Press.
- HELLER, F. (1997). « Leadership and power in a stakeholder setting », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 6, n° 4, p. 467-479.
- HOREL, S. (2018). *Lobbytomie : Comment les lobbies empoisonnent nos vies et la démocratie*, Paris, La Découverte.
- HSIEH, N. (2009). « Does Global Business Have a Responsibility to Promote Just Institutions? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no 2, p. 251-273.
- HUI, A. (2017). « Inside the fight to label sugary, salty and fatty foods in Canada », *TheGlobeandMail.com* [online] <https://www.theglobeandmail.com/news/national/food-label-health-canada-lobbying-sugar-salt-fat/article36889367/>. Consulté le 2019-09-19.
- HUSSAIN, W. et J. MORIARTY (2018). « Accountable to whom? Rethinking the role of corporations in political CSR », *Journal of Business Ethics*, vol. 149, n° 3, p. 519-534.
- KOBRIN, S. J. (2009). « Private Political Authority and Public Responsibility: Transnational Politics, Transnational Firms, and Human Rights », *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no 3, p. 349-374.
- KURDI, L. (2019). « Une Cour Fédérale des É-U rejette la poursuite de 900 \$ M contre Greenpeace », *Greenpeace.org* [en ligne]. <https://www.greenpeace.org/canada/fr/communiqué-de-presse/7548/une-cour-federale-des-e-u-rejette-la-poursuite-de-900-m-contre-greenpeace/>. Consulté le 2019-09-26.
- MAAK, T. et N. M. PLESS (2008). « Responsible leadership in a globalized world: A cosmopolitan perspective », in Scherer, A. G. et G. Palazzo (dir.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Cheltenham, UK; Northampton, USA, Edward Elgar, p. 430-453.

- MASSON-DELMOTTE, V. et al. (2018). « Summary for Policymakers », in *Global warming of 1.5°C*. International Panel on Climate Change.
- MCMAHON, C. (2011). « L'autorité publique des managers des entreprises privées », dans Anquetil, A. (dir.), *Éthique des affaires: Marché, règle et responsabilité*, Paris, Vrin, p. 331-374.
- NÉRON, P.-Y. (2010). « La moralité implicite du marché », *Les ateliers de l'éthique*, vol. 5, no 1, p. 4-22.
- NÉRON, P.-Y. (2016). « Rethinking the Ethics of Corporate Political Activities in a Post-Citizens United Era: Political Equality, Corporate Citizenship, and Market Failures », *Journal of Business Ethics*, vol. 136, no 4, p. 715-728.
- O'NEILL, M. (2009). « Entreprises et conventionnalisme : Régulation, impôt et justice sociale », *Raison Publique*, no 10, p. 171-200.
- O'NEILL, O. (2001). « Agents of Justice », *Metaphilosophy*, vol. 32, no 1-2, p. 180-195.
- O'NEILL, O. (2005). « The dark side of human rights », *International Affairs*, vol. 81, no 2, p. 427-439.
- PUASCHUNDER, J. (2016). « Global responsible intergenerational leadership », *Annals in Social Responsibility*, vol. 2, no 1, p. 113-123.
- QUAIREL, F. et M. CAPRON (2013). « Le couplage "responsabilité sociale des entreprises" et «développement durable» : Mise en perspective, enjeux et limites », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 1, no 11, p. 125-144.
- ROBICHAUD, D. et P. TURMEL (2012). *La juste part : Repenser les inégalités, la richesse et la fabrication des grille-pains*, Montréal, Atelier 10.
- SANTÉ CANADA. (2017). « Étiquetage sur le devant de l'emballage : Réunion de mobilisation des intervenants du 18 septembre », *Santé Canada* [en ligne]. <https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/documents/services/publications/food-nutrition/labelling-stakeholder-engagement-meeting-september-2017/food-nutritionlabelling-stakeholder-engagement-meeting-september-2017-fra.pdf>. Consulté le 2019-09-20.
- SCHEFFER, A. G. et G. PALAZZO (2007). « Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 32, no 4, p. 1096-1120.
- SEN, A. (2011). « L'éthique des affaires a-t-elle un sens d'un point de vue économique? » dans Anquetil, A. (dir.), *Éthique des affaires : Marché, règle et responsabilité*, Paris, Vrin, p. 47-66.
- SHRIVASTAVA, P. (1995). « The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability », *Academy of Management Review*, vol. 20, no 4, p. 936-960.
- SNOEYENBOS, M. et HUMBER, J. (2002). « Utilitarianism and business ethics », in Frederick, R. E. (dir.), *A Companion to Business Ethics*, Malden, USA; Oxford, UK; Victoria, Australia, Blackwell Publishing, p. 17-29.

- SOLOMON, R. C. (2011). « Rôles professionnels, vertus personnelles : Une approche aristotélicienne de l'éthique des affaires », dans Anquetil, A. (dir.), *Éthique des affaires: Marché, règle et responsabilité*, Paris, Vrin, p. 197-242.
- TEKSAVVY (2019a). « Connecter Pour Moins », *Connecter pour moins* [en ligne]. <https://connecterpourmoins.ca/>. Consulté le 2020/04/30.
- TEKSAVVY (2019 b). « Vous en avez assez de vous faire flouer? TekSavvy donne aux Canadiens la possibilité de s'exprimer et d'exiger des factures de téléphonie cellulaire et d'Internet moins élevées grâce au site paylesstoconnect.ca », *TekSavvy Solutions Inc.* [en ligne] <https://teksavvy.com/dans-la-presse/2019-communications-de-presse/vous-en-avez-assez-de-vous-faire-flouer-teksavvy-donne-aux-canadiens-la-possibilite-de-s-exprimer-et-d-exiger-des-factures-de-telephonie-cellulaire-et-d-internet-moins-elevees/>. Consulté le 2019/03/29.
- TEULON, H. (2006). « Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable? », *Entreprises et histoire*, vol. 45, no 4, p. 116-134.
- VOGEL, D. (2008). *Le marché de la vertu : Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Economica.
- WANG, D., T. FENG et A. LAWTON (2017). « Linking Ethical Leadership with Firm Performance: A Multi-dimensional Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 145, no 1, p. 95-109.
- WEINER, J. L. (1964). « The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation », *Columbia Law Review*, vol. 64, no 8, p. 1458-1467.
- WRIGHT, C. et D. NYBERG (2015). *Climate change, capitalism and corporations*, Cambridge, Cambridge University Press.