

## Une philosophie de l'aspiration juridique : l'art de bien se contraindre

Jean-Guy BELLEY

*Professeur à l'Université McGill (Montréal)  
Titulaire de la chaire Sir William Macdonald*

RÉSUMÉ. — Dans la philosophie traditionnelle du droit, l'obligation se conçoit selon la logique du devoir. Dans la pratique des affaires et dans la culture contemporaine, elle se conçoit mieux selon la logique de l'aspiration. Se référant à une recherche empirique sur les activités d'une multinationale canadienne, l'auteur montre que les contraintes associées aux formes organisationnelles choisies par l'entreprise, à ses multiples citoyennetés économiques et aux relations de confiance avec ses partenaires sont la contrepartie des ressources qu'elle entend faire servir à la réalisation de ses aspirations. L'art de bien se contraindre fait partie des habiletés qui garantissent le succès en affaires.

### L'ENVERS DE LA CONTRAINTE : LA RESSOURCE

L'aluminium est un métal très répandu dans la nature. On peut toutefois le produire industriellement à des coûts moindres que ceux de l'extraction grâce à un procédé d'électrolyse. Ce procédé requiert une énorme quantité d'électricité. Il s'agit là évidemment d'une contrainte qui impose au producteur de partir à la recherche des sources d'énergie électrique les plus rentables. Mais, la disponibilité de l'électricité à bon marché s'avère en même temps une formidable ressource dans la lutte pour les meilleures parts du commerce mondial de l'aluminium. La logique de l'aluminium industriel fait en somme de l'électricité un bien économique qui est indissociablement une ressource, parce qu'il répond à un besoin technique, et une contrainte, parce qu'on ne peut se l'approprier qu'en nouant des rapports contraignants avec les acteurs économiques et politiques qui exercent un contrôle sur les sources d'énergie électrique.

Cette dualité de l'action économique ne mériterait peut-être pas d'être placée à l'avant-plan d'une réflexion sur la contrainte dans la pratique et dans le droit des affaires si sa prise en compte n'était pas amoindrie voire empêchée par l'imagerie spontanée qui encombre souvent l'esprit des économistes et des juristes. Si l'on succombe aux paradigmes traditionnels de leurs disciplines, on est conduit d'emblée à voir la sphère de l'économie comme un marché « normalement » libre et celle de la politique comme un ordre étatique « normalement » contraignant. La réflexion plus rigoureuse et l'observa-

tion des processus réels ont tôt fait de révéler le caractère grossièrement inadéquat de cette imagerie familière.

Le marché, du fait de la concurrence qui en est le principe de fonctionnement, instaure le règne de la contrainte. Chaque acteur s'y voit forcé de produire et de vendre au plus bas coût possible, privé par les autres de tout profit économiquement non justifié, contraint de performer toujours mieux ou de se retirer d'un créneau désormais accaparé par des meilleurs. Le libre contrat, qui est la forme institutionnalisée d'accès aux ressources ou de coopération profitable au sein du marché, se montre lui aussi consubstantiel à la contrainte : contrainte sociale qui pousse à y voir le moyen légitime de satisfaire un besoin « normal »<sup>1</sup>, contrainte économique du choix à faire entre des alternatives plus ou moins nombreuses<sup>2</sup>, contrainte morale et juridique d'une promesse qui oblige parce qu'elle manifeste un libre arbitre en acte<sup>3</sup>. Inversement, l'État de droit se présente comme un ordre normatif où les contraintes peuvent fort bien s'analyser comme les conditions d'existence et d'harmonisation des zones de liberté juridiquement protégées. Dès lors qu'on s'affranchit du voile conceptuel légué par l'ancienne doctrine absolutiste, on ne tarde pas à constater, en outre, l'importance considérable de la loi facultative, de la norme qui recommande plus qu'elle ne commande<sup>4</sup>, et du phénomène de contractualisation des processus de production et d'application du droit étatique<sup>5</sup>.

La liberté trouve donc des points d'appui et des modes d'expression dans la sphère du droit et de la politique, comme la contrainte est une dimension incontournable de l'action dans la sphère de l'économie. Pour concevoir un bien économique comme une ressource qui ne serait pas en même temps une contrainte, il faut être capable d'imaginer une pièce de monnaie qui n'aurait qu'une face. Pour concevoir une règle juridique comme une contrainte qui ne serait pas en même temps une ressource, il faut avoir appris à penser comme un avocat, c'est-à-dire réussir à concentrer toute son attention sur un fait ou une idée en oubliant totalement le fait ou l'idée qui en est la contrepartie essentielle<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> P. Bourdieu *et alii*, « Un contrat sous contrainte », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 81-82, mars 1990, p. 34.

<sup>2</sup> Dans la *Grande Encyclopédie* (Paris, Librairie Larousse, 1979, p. 4 069), la science économique est définie comme « science des choix, étudiant le comportement humain en tant que relation entre les fins et les moyens rares à usages alternatifs ».

<sup>3</sup> Sur la reconnaissance de la liberté du sujet comme prémisse sur laquelle les doctrines morale et juridique fondent la culpabilité et la responsabilité du débiteur qui manque à sa promesse, voir P. Valadier, *Nietzsche. Cruauté et noblesse du droit*, Paris, Éditions Michalon, 1998, p. 63, 95 et s.

<sup>4</sup> J. Carbonnier, *Flexible droit*, Paris, LGDJ, 1971, 2e éd., p. 92 ; aussi du même auteur, *Sociologie juridique*, Paris, PUF, 1994, 2e éd., p. 408 ; P. Amssek, « L'évolution générale de la technique juridique dans les sociétés occidentales », in C.-A. Morand (dir.), *L'État propulsif. Contribution à l'étude des instruments d'action de l'État*, Paris, Publisud, 1991, p. 129-154 ; C. Atias, « Normatif et non-normatif dans la législation récente du droit privé », *Revue de la recherche juridique. Droit Prospectif*, 1982, n° 1, p. 219.

<sup>5</sup> C.-A. Morand, « La contractualisation du droit dans l'État providence », in F. Chazel et J. Commaille (dir.), *Normes juridiques et régulation sociale*, Paris, LGDJ, 1991, p. 139-158 ; T. Daintith, « Regulating by Contract: The New Prerogative », *Current Legal Problems*, vol. 32, 1979, p. 41.

<sup>6</sup> Cette caractérisation de la « mentalité de l'avocat » était celle de Thomas Reid Powell, professeur à la Faculté de droit de Harvard. Elle est rappelée à notre mémoire par R.A. Mac- [p. 317-330] J.-G. BELLEY *Arch. phil. droit* 44 (2000)

Afin d'illustrer le mélange dialectique de la liberté et de la contrainte dans l'économie et dans le droit, je me référerai à quelques données générales d'une recherche empirique sur les contrats d'approvisionnement de la multinationale canadienne Alcan dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean au Québec<sup>7</sup>. Je suivrai le schéma analytique suivant : le BUT poursuivi par un acteur économique crée un BESOIN auquel il apporte une RÉPONSE par une action qui se révèle être à la fois une RESSOURCE et une CONTRAINTE.

Il importe de souligner que ce schéma analytique sera appliqué ici à l'activité d'une puissance économique qui joue un rôle de tout premier plan dans la socioéconomie régionale où elle s'est établie il y a environ soixante-dix ans. La problématique de la contrainte sera donc abordée dans la perspective de l'acteur qui profite d'une position de force au sein du marché. L'analyse se démarque en cela de la perspective habituellement adoptée par la pensée juridique où les contraintes économiques sont celles des acteurs en position de faiblesse pour qui les règles juridiques protectrices seraient des ressources précieuses dans un contexte d'échange inégal.

En ouvrant la réflexion sur l'activité économique des acteurs qui réussissent le mieux au sein du marché et sur la dynamique du « droit des riches »<sup>8</sup>, la recherche Alcan met en valeur un aspect fondamental de la contrainte économique et juridique. La différence essentielle entre l'acteur le plus fort et l'acteur le plus faible ne réside pas dans le fait que le premier soit assujéti à un moins grand nombre de contraintes dans les sphères du marché et du droit. L'inverse est beaucoup plus vraisemblable. L'avantage décisif de la puissance consiste plutôt dans la capacité supérieure de choisir ses contraintes et de les adapter à la poursuite de ses buts. Le nombre et l'ampleur des contraintes économiques et juridiques s'en trouvent normalement accrus, mais la marge de manœuvre stratégique de l'acteur fait en sorte que ces contraintes lui conviennent dans une large mesure, ce qui ne l'empêche aucunement, comme nous le verrons, de chercher à en augmenter le rendement ou à en diminuer les inconvénients. La recherche Alcan montre que le succès en affaires repose sur l'art de bien se contraindre et non sur la défense frileuse ou agressive contre les contraintes du marché et du droit<sup>9</sup>.

donald, « Les conséquences des conditions d'admission sur la formation juridique dans les facultés de *common law* au Canada », *Revue générale de droit*, vol. 11, n° 1, 1980, p. 387.

<sup>7</sup> J.-G. Belley, *Le contrat entre droit, économie et société. Étude sociojuridique des achats d'Alcan au Saguenay – Lac-Saint-Jean*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 1998.

<sup>8</sup> M. Cain, « Rich Man's Law or Poor Man's Law ? », *British Journal of Law and Society*, vol. 2, 1975, p. 61.

<sup>9</sup> L'amour des lois peut même se manifester chez les acteurs du système économique. Il s'agit toutefois d'un amour intéressé plutôt qu'inconditionnel et orienté de préférence vers les lois particulières, celles qui répondent le mieux aux attentes de leurs destinataires. M.-A. Frison-Roche, « L'amour intéressé des lois particulières (Analyse sociologique du droit économique) », in J. Boulad-Ayoub, B. Melkevik et P. Robert, *L'amour des lois. La crise de la loi moderne dans les sociétés démocratiques*, Québec/Paris, Les Presses de l'Université Laval/L'Harmattan, 1996, p. 341-360.

## L'ORGANISATION (TÉLESCOPIQUE)

Les usines de la principale filiale canadienne d'Alcan produisent annuellement plus de trois millions de tonnes métriques d'aluminium primaire et de produits dérivés. Pour réaliser cette production et soutenir l'activité de ses quelque 11 000 employés, l'entreprise doit s'approvisionner en biens et services sur les marchés canadien et extérieur. Sans compter les achats de matières premières, l'approvisionnement annuel coûte environ 600 millions de dollars et s'effectue à travers plus de 100 000 bons de commande et contrats de location de services. La part des dix établissements de l'entreprise dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean représente environ 60 % des activités de production et 30 % des achats.

L'ampleur et la diversité des besoins à satisfaire imposaient à l'entreprise d'organiser la fonction d'approvisionnement aussi bien que celles de la production ou des ventes. La structuration bureaucratique des services d'achats fut la première forme d'organisation privilégiée : répartition verticale du pouvoir de contracter (les achats ordinaires aux services locaux, les achats importants au service national) ; division du travail à l'horizontale entre les acheteurs, les commis aux commandes, les magasiniers et le personnel de secrétariat ; supervision des acheteurs par la direction nationale des achats et par les services comptables. Cette façon de mettre à profit les ressources de l'action collective est apparue de plus en plus insatisfaisante au fur et à mesure que les ambitions générales d'augmentation du rendement et d'abaissement des coûts se sont imposées. Dans ce contexte, l'organisation bureaucratique devenait synonyme de lourdeur du processus d'achat, dispersion des efforts et surtout manque de coordination, sinon rivalité, entre les services des achats, entre les acheteurs, entre les responsables de l'approvisionnement et les autres unités des établissements à servir.

Une réorganisation générale de l'approvisionnement a été réalisée au cours des deux dernières décennies. L'informatisation des achats a procuré le bénéfice d'une technologie invisible<sup>10</sup> fournissant aux gestionnaires les informations qui leur manquaient pour saisir la problématique d'ensemble de l'approvisionnement. La constitution d'une équipe régionale d'acheteurs négociateurs a permis la mise au point du procédé des conventions d'achats pour optimiser le pouvoir d'achat de l'entreprise par l'obtention d'escomptes de volume. Le programme de certification aux normes d'assurance-qualité a introduit dans les relations de l'entreprise avec ses principaux sous-traitants la logique industrielle d'amélioration continue de la qualité<sup>11</sup>.

On pourrait résumer cette transformation générale en disant qu'elle repose sur une organisation télescopique de l'action collective : la répartition du pouvoir d'achat entre les paliers de l'entreprise devient mobile ; les unités d'intervention sont amovibles ; le transfert de responsabilités aux fournisseurs privilégiés s'accroît pour toutes les fonctions autres que la stricte production de l'aluminium, mais l'impartition demeure rétrac-

<sup>10</sup> M. Berry, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983.

<sup>11</sup> M.R. Leenders, D.L. Blenkorn, *Reverse Marketing. The New Buyer – Supplier Relationship*, New York, The Free Press, 1988 ; M. Sako, *Prices, quality and trust. Interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.

table<sup>12</sup>; les procédures de définition des besoins à satisfaire, de choix des fournisseurs et de suivi des contrats s'emboîtent les unes dans les autres ; l'interpénétration des logiques autrefois exclusives de l'organisation (hiérarchie) et du marché (concurrence)<sup>13</sup> entraîne une contraction de la logique bureaucratique dans la gestion interne des achats et de la logique commerciale dans les relations avec les fournisseurs, au nom d'une approche-client qui impose une accentuation de la coopération intra et interfirme.

Ce réaménagement organisationnel est resté du début à la fin une affaire purement privée, sans aucun changement au statut juridique de l'entreprise et sans intervention même indirecte des autorités étatiques. Le droit des sociétés commerciales concède à l'entreprise une large autonomie de principe sur sa gestion interne. L'organigramme et la réglementation de l'organisation se trouvent, aux yeux du système juridique de l'État, dans une boîte noire<sup>14</sup>. La règle libérale de l'*indoor management* s'impose aux agents de l'entreprise et parfois même aux tiers<sup>15</sup>. La qualité de personne morale dotée de la personnalité juridique a facilité et non entravé l'accès d'Alcan à la ressource de l'organisation formelle pour satisfaire ses besoins d'approvisionnement. La transformation des règles et des mécanismes internes des achats au nom d'une vision plus scientifique ou d'un nouvel art de l'approvisionnement optimal s'est faite sans aucune contrainte juridique. Les seules contraintes auxquelles cette stratégie de changement a dû faire face et s'adapter furent de type culturel et économique. À l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, il a fallu compter avec les mentalités anciennes et les positions établies qui ne trouvaient pas leur compte dans la nouvelle « image de l'organisation »<sup>16</sup> et dans ses nouveaux procédés d'approvisionnement.

### LA CITOYENNETÉ (STRATÉGIQUE)

La sociologie durkheimienne identifie le fait social à la contrainte que la conscience collective exerce sur la conscience des individus<sup>17</sup>. La sociologie économique prolonge cette tradition en construisant le fait économique comme une action d'échange ou de production enchâssée dans le tissu social et culturel de l'espace géographique où elle se réalise<sup>18</sup>. On est ainsi amené à concevoir la citoyenneté économique sous l'angle privilégié des devoirs ou des contraintes qui s'imposent à un acteur en raison de son apparte-

<sup>12</sup> J. Nollet et M.R. Leenders, « Gestion des approvisionnements : horizon à court ou à long terme », *Gestion*, 1991, p. 27.

<sup>13</sup> K. Imai, H. Itami, « Interpenetration of Organization and Market. Japan's Firm and Market in Comparison with the U.S. », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, n° 4, 1984, p. 285.

<sup>14</sup> R. Laufer et C. Paradeise, *Le Prince bureaucrate. Machiavel au pays du marketing*, Paris, Flammarion, 1982, p. 238 s.

<sup>15</sup> R. Gaudreau, « Les compagnies et les tiers contractants. Étude des doctrines de la constructive notice et de l'*indoor management* », *La Revue du Barreau*, vol. 42, 1982, p. 485.

<sup>16</sup> M. Douglas, *How Institutions Think*, Syracuse, Syracuse University Press, 1986.

<sup>17</sup> E. Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Félix Alcan, 1904, p. 8 et s.

<sup>18</sup> M. Granovetter, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, 1985, p. 483.

nance de droit et/ou de fait à une collectivité. On risque toutefois d'oublier que cette appartenance a généralement été recherchée activement parce qu'elle permettait d'accéder à des ressources naturelles et humaines plus avantageuses que d'autres. On sous-estime également l'avantage que procurent les normes collectives ou les conventions générales en fournissant aux acteurs des critères de conduite, contraignants certes, mais aussi réducteurs d'incertitude quant à l'action des autres<sup>19</sup>. On perd de vue, enfin, les bénéfices provenant de la participation aux mécanismes informels de coopération qui sont généralement la contrepartie positive, sinon la raison d'être, du respect des normes d'une collectivité<sup>20</sup>.

L'histoire et l'activité actuelle de la multinationale Alcan illustrent on ne peut mieux le caractère éminemment stratégique de la citoyenneté économique. Elles révèlent différentes facettes des appartenances recherchées pour soutenir le développement de l'entreprise. Elles montrent aussi que les contraintes normatives et autres qui vont de pair avec ces appartenances sont le produit évolutif de l'interaction symbolique entre l'entreprise et ses milieux d'élection.

S'agissant d'une entreprise qui fut multinationale dès sa naissance, la citoyenneté d'Alcan se caractérise d'abord par son caractère pluriel. Les filiales réparties sur les cinq continents confèrent au groupe plusieurs dizaines de citoyennetés nationales juxtaposées. La distribution provinciale, régionale et locale des vingt établissements de l'entreprise dans la seule juridiction politique du Canada lui aménage une citoyenneté économique « de superposition »<sup>21</sup>, toujours difficile à gérer, mais rarement désavantageuse. Toutes ces citoyennetés, qu'elles tiennent à la fiction de l'incorporation nationale, à la magie des brevets et marques de commerce enregistrés dans la plupart des pays ou à la seule réalité économique des activités conduites ici et là, sont des appartenances voulues par une entreprise née à Pittsburgh aux États-Unis, devenue canadienne, québécoise et sagueyenne en raison du potentiel hydroélectrique recherché, britannique parce que désireuse de percer le marché du Commonwealth, africaine ou sud-américaine puisqu'il vaut mieux contrôler l'accès à la bauxite...

Ces citoyennetés furent négociées soit avec les entreprises locales choisies comme partenaires ou intégrées au groupe, soit avec les autorités publiques concernées, le plus souvent avec les unes et les autres. Au Canada seulement, Alcan a conclu plusieurs contrats et ententes avec les autorités publiques de tous les niveaux, pour le financement de son « effort de guerre » au service des forces alliées, pour la location des ressources hydrauliques, pour la protection de l'environnement, pour le taux d'imposition locale de ses établissements. Le résultat de la négociation a pu prendre l'habit formel d'une loi,

<sup>19</sup> Les économistes conventionnalistes mettent bien en évidence cette rationalité de la normativité sociale. Voir notamment le numéro collectif sur « L'économie des conventions » publié dans la *Revue économique*, vol. 40, 1989, p. 141 et s. Sur les conventions internes à l'entreprise et leur fonction de réduction de l'incertitude, voir P.-Y. Gomez, *Le Gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, Inter Éditions/Masson, 1996.

<sup>20</sup> Sur la coopération dans les économies locales, voir par exemple : M.-F. Raveyre et J. Saglio, « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels », *Sociologie du travail*, vol. 26, 1984, p. 157.

<sup>21</sup> F. Borella, « Nationalité et citoyenneté », in D. Colas et alii (dir.), *Citoyenneté et nationalité. Perspectives en France et au Québec*, Paris, PUF, 1991, p. 209 et s., p. 221.

d'un règlement, d'un décret, d'un bail ou d'un règlement hors cour, mais le caractère transactionnel des normes imposées à l'entreprise est constant. Les parties ne cherchent d'ailleurs pas à le dissimuler. Les enjeux sont tels que la négociation se réalise pour une part significative – non totalement on s'en doute – dans le cadre polycentrique et contradictoire d'un débat public. Ce cadre fournit à l'entreprise l'occasion d'affirmer haut et fort la valeur qu'elle accorde à ses différentes appartenances, sa détermination à agir « en bon citoyen corporatif », mais aussi les contraintes externes qui pèsent sur elle et qui plaident en faveur d'obligations civiques réalistes.

Plus que dans la lettre des documents négociés, c'est dans les rapports quotidiens des agents de l'entreprise avec les acteurs économiques et politiques de chaque milieu d'appartenance que se mesurent véritablement les contraintes de la citoyenneté économique<sup>22</sup>. Une première contrainte générale réside dans le souci constant de soigner l'image publique de l'entreprise en exerçant un jugement d'affaires teinté de prudence politique : éviter d'être associée à la faillite d'un fournisseur local ; se faire « bon prince » dans le règlement des conflits commerciaux ; ménager la susceptibilité des petits chefs locaux ou des groupes militants. Une deuxième contrainte générale prend appui sur l'existence partielle juridique, partiellement mythique, du « contrat social » entre l'entreprise et la région. Deux normes implicites à contenu indéterminé, c'est-à-dire sujet à réinterprétation circonstanciée, s'enracinent dans ce pacte d'alliance pour le progrès économique mutuel. La norme du « juste retour des choses » impose à l'entreprise la responsabilité de procurer des retombées économiques majeures en contrepartie des ressources naturelles qui lui sont concédées et des dommages causés à l'environnement. Outre le maintien d'emplois directs bien rémunérés, cette norme incite Alcan à soutenir l'industrie locale à travers ses politiques d'approvisionnement : fractionner les contrats de construction pour que les entrepreneurs locaux puissent répondre efficacement aux appels d'offres ; exiger d'un fournisseur national qu'il établisse une succursale dans la région ; faciliter la négociation des fournisseurs locaux avec les distributeurs nord-américains d'équipement industriel... D'autre part, la règle informelle de la « pointe de tarte » enjoint à l'entreprise de respecter une certaine justice distributive dans la répartition des emplois créés, des fournisseurs soutenus, des taxes payées et des subventions versées, entre les deux sous-régions et les diverses collectivités locales du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Depuis deux décennies, le discours et les actions d'Alcan tendent ouvertement à la modification des normes générales et implicites de sa citoyenneté régionale. L'entreprise se réclame d'une nouvelle image : elle veut être désormais « partenaire » du développement initié par les instances du milieu plutôt que locomotive de l'économie régionale. En matière d'approvisionnement, elle entend renforcer sa politique d'achat régional, mais à la faveur d'une approche plus scientifique dont l'effet sera d'intensifier ses liens avec un nombre restreint de fournisseurs privilégiés recrutés et soutenus sur une base d'efficacité économique plutôt que de justice distributive. L'invocation des contraintes de la mondialisation et la perspective de voir surgir autour d'Alcan un réseau de sous-traitants de stature nationale ou internationale paraissent d'ores et déjà avoir convaincu les élites

<sup>22</sup> Sur les obligations implicites ou supracontractuelles qui s'attachent au fait même des rapports entretenus, en deçà ou au-delà de la lettre des accords convenus, voir l'intéressante synthèse de D.M. Rousseau, J. McLean Parks, « The Contracts of Individuals and Organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, 1992, p. 1.

régionales qu'il y a bien là la teneur d'un nouveau contrat de citoyenneté avantageux pour l'entreprise et la collectivité.

La redéfinition stratégique de la citoyenneté régionale d'Alcan est soutenue directement et indirectement par l'État québécois qui y voit une évolution compatible avec les politiques nationales de l'énergie et de l'aluminium. Elle emprunte au surplus le vocabulaire et la rationalité du discours de l'État qui cherche lui-même à se désengager du rôle tutélaire assumé dans la région entre 1960 et 1980. Aux premières loges de la concertation nationale et régionale, Alcan occupe en définitive une position publique qui lui interdit de se soustraire aux obligations des citoyens les plus importants, tout en lui assurant les moyens d'infléchir la lettre et l'esprit des devoirs de l'appartenance dans un sens compatible avec ses stratégies <sup>23</sup>.

#### LA CONFIANCE (PROGRAMMÉE)

En matière d'approvisionnement, le but visé par celui qui prend l'initiative du rapport contractuel est de tirer le maximum de chaque contrat de travail conclu à l'interne avec les employés des services d'achats et de chaque contrat de fourniture ou de sous-traitance conclu à l'externe <sup>24</sup>. Le rendement de ces relations contractuelles sera d'autant meilleur que le bénéfice attendu sinon optimal sera obtenu en économisant sur les coûts d'agence (surveillance et motivation du personnel) et de transaction (établissement, gestion et protection des contrats externes) <sup>25</sup>.

La poursuite de ces objectifs crée le besoin de mécanismes qui renforcent la loyauté du travailleur et du fournisseur en réduisant les risques de resquillage, d'opportunisme et de stratégie égoïste. La mise en place d'une structure d'autorité et la conclusion d'un contrat qui explicite les obligations des parties sont les deux procédés les plus pratiqués pour réduire l'incertitude inhérente aux rapports d'échange. L'expérience de l'organisation bureaucratique et de l'économie marchande montre toutefois les limites de ces procédés. Le pouvoir de punir et même celui de récompenser par des incitatifs financiers n'épargnent pas à l'autorité le souci de composer avec les tactiques de blocage de ses employés <sup>26</sup>. Le contrat rédigé avec le plus grand soin reste encore incomplet, parce qu'on ne parvient jamais à tout prévoir, et possiblement contre-productif, s'il mène au triomphe de la lettre sur l'esprit ou du réflexe de sécurité sur l'exigence de flexibilité <sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Pour une synthèse de la littérature sur les multiples dimensions et la dynamique de la citoyenneté organisationnelle, voir L.B. Edelman, M.C. Suchman, « The Legal Environments of Organizations », *Annual Review of Sociology*, vol. 23, 1997, p. 479.

<sup>24</sup> P. Matthews, « Getting the Most Out of Value Managed Relationship », *Modern Purchasing*, oct. 1993, p. 34.

<sup>25</sup> O.E. Williamson, « Transaction Cost Economics: the Governance of Contractual Relations », *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, 1979, p. 233.

<sup>26</sup> J.-D. Reynaud, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 88, 1988, p. 5.

<sup>27</sup> B. Baudry, « Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, vol. 43, 1991, p. 871 ; D. Campbell, D. Harris, « Flexibility in Long-Term Contractual Relationship: the Role of Cooperation », *Journal of Law and Society*, vol. 20, 1993, p. 166.

Dans la pratique des affaires, et de plus en plus chez les théoriciens, l'établissement de la confiance entre les acteurs économiques se conçoit comme un troisième mécanisme pour réduire l'incertitude que les procédés organisationnels et marchands contrôlent mal. La relation de confiance permet de conclure des contrats qui ne se formeraient pas autrement<sup>28</sup>. Elle est la source d'une normativité implicite qui ajoute à la convention expresse les devoirs de loyauté et de solidarité qui feront toute la différence quand se manifesteront les inévitables perturbations du rapport contractuel. La mentalité traditionnelle des affaires<sup>29</sup> et les cultures juridiques du contrat qui résistent encore au paradigme volontariste<sup>30</sup> incitent les acteurs à prendre le temps et les moyens requis pour se procurer mutuellement le bénéfice d'une ressource aussi précieuse qu'ineffable puisqu'elle rapproche le rapport économique du pôle des relations entre amis et le soustrait à la froide logique des relations entre étrangers<sup>31</sup>. Dans les rapports internes à l'entreprise, dans les relations avec les fournisseurs<sup>32</sup> ou dans les interactions avec les instances d'une socio-économie plus ou moins étendue<sup>33</sup>, l'établissement de la confiance apparaît comme le préalable indispensable à l'intensification de la coopération et à l'acceptation des risques accrus qui vont de pair avec elle<sup>34</sup>.

La culture traditionnelle des affaires incite à fonder la confiance sur le développement d'une familiarité interpersonnelle entre certains acteurs-clés des organisations en cause. La recherche Alcan montre que cette personnalisation des rapports interfirmes constitue indéniablement une ressource. Mais, ici encore, les bénéfices obtenus se paient de contraintes dont on cherche aujourd'hui à s'affranchir par l'établissement de relations de confiance dont le coefficient technique s'accroît au détriment du coefficient strictement personnel.

Dans la conception ancienne de l'approvisionnement, tout l'art de l'acheteur réside dans sa capacité d'établir et de maintenir des rapports personnalisés avec ses fournisseurs sans les soustraire complètement à une logique commerciale qui lui impose de les mettre

<sup>28</sup> J. Kellerhals *et alii*, « Le contrat comme relation. Une étude des cadres sociaux du consentement », *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, vol. 13, 1991, p. 103.

<sup>29</sup> S. Macaulay, « Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, 1963, p. 55.

<sup>30</sup> Y. Noda, « La conception du contrat des Japonais », in Centre français de droit comparé, *Études de droit japonais*, Paris, Société de législation comparée, 1989, p. 391-400.

<sup>31</sup> E.H. Lorenz, « Neither Friends nor Strangers: Informal Network of Subcontracting in French Industry », in D. Gambetta (ed.), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 1988, p. 194-210.

<sup>32</sup> J.-P. Neuville, « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 1, 1998, p. 71.

<sup>33</sup> C.F. Sabel, « Studied Trust. Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy », *Human Relations*, vol. 46, 1993, p. 1133 ; E.H. Lorenz, « Flexible Production Systems and the Social Construction of Trust », *Politics and Society*, vol. 21, 1993, p. 307.

<sup>34</sup> B. Klein *et alii*, « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *The Journal of Law and Economics*, vol. 21, n° 2, 1978, p. 297 ; B. Asanuma, « Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the Concept of Relation-Specific Skill », *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 3, n° 1, 1989, p. 1.

périodiquement en concurrence entre eux et avec les nouveaux venus sur le marché. Il apprend à connaître de mieux en mieux ses cocontractants en leur confiant des contrats progressivement plus importants. Sa connaissance directe des performances passées et la morale traditionnelle du respect de la parole donnée l'assurent raisonnablement de pouvoir compter sur la complicité, la loyauté et le traitement de faveur dont l'organisation cliente aura éventuellement besoin. La logique commerciale du rapport interфирme l'incite toutefois à maintenir, dans son propre intérêt et aux yeux de ses supérieurs hiérarchiques, une méfiance de bon aloi même à l'égard des fournisseurs de longue date. La procédure d'appel d'offres pour « tester le marché » et la pratique du *double sourcing* pour éviter de se lier à un seul fournisseur fixent les limites d'une familiarité d'affaires ou d'une confiance relative.

Cette culture traditionnelle de l'approvisionnement produit deux contraintes majeures du point de vue de l'organisation et de ses stratégies d'ensemble. Le coefficient élevé de personnalisation des rapports contractuels agit comme un facteur d'inertie et de dispersion du pouvoir d'achat : chaque acheteur tend à se constituer un réseau informel voire un fief de quelques fournisseurs privilégiés qu'il protège plus ou moins jalousement à l'interne et au sein du marché. La mise en concurrence des fournisseurs, quand elle n'est pas factice, s'exerce primordialement sur le prix sans trop d'égard pour la qualité des biens ou services fournis. La logique de proximité qui va de pair avec la recherche de rapports personnalisés et la propension à s'en remettre au critère flou des « règles de l'art » au sein du marché local fixent des limites assez rapidement atteintes quant aux exigences de qualité.

Les stratégies récentes d'optimisation du pouvoir d'achat et d'amélioration continue de la qualité bouleversent cette économie traditionnelle de la confiance en imposant une logique industrielle là où prévalaient la logique domestique de la familiarité et la logique marchande de la concurrence sur le prix<sup>35</sup>. L'acheteur se voit forcé d'œuvrer au sein d'une équipe où le privilège de traiter directement avec les fournisseurs se partage désormais avec le négociateur des escomptes de volume, avec l'administrateur de contrat et le spécialiste du contrôle de qualité. La mise en œuvre des programmes d'assurance-qualité multiplie les échanges d'informations entre l'organisation cliente et l'entreprise du fournisseur représentée de plus en plus par les employés affectés à la production plutôt qu'aux ventes. Elle introduit des normes techniques précises pour mesurer l'amélioration du rapport qualité-prix en remplacement des évaluations subjectives de l'acheteur et des critères flous du marché local. La coopération interфирme s'intensifie en se réclamant d'un accroissement du profit commun et de l'adhésion aux procédés d'un système-expert de gestion de la production. L'ancienne logique de maintien d'une saine méfiance (*arm's-length contracting*) fait place à une conception beaucoup plus relationnelle du contrat au fur et à mesure que s'accroissent les échanges quotidiens, les investissements stratégiques et les objectifs de rendement<sup>36</sup>. Les relations personnalisées demeurent, mais le point d'ancrage de la confiance réside désormais dans l'expertise et le professionnalisme des acteurs davantage que dans la fidélité aux traits de caractère qu'on a appris à leur reconnaître.

<sup>35</sup> F. Eymard-Duvernay, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, vol. 40, 1989, p. 329.

<sup>36</sup> M. Sako, *op. cit.*, p. 9-30.

Au stade de l'approvisionnement scientifique, la ligne de partage entre les « amis » et les « étrangers » ne passe plus par le critère de la familiarité interpersonnelle, mais par le statut de fournisseur accrédité aux normes de l'assurance-qualité, c'est-à-dire rompu aux exigences d'un système-expert, digne de confiance parce qu'ayant satisfait à des critères de compétence impersonnels et extralocaux<sup>37</sup>. Chez Alcan, comme chez bien d'autres leaders de la nouvelle économie industrielle, cette modernisation de la confiance<sup>38</sup> se réalise d'autant mieux qu'elle peut se réclamer des avancées des sciences de la coordination industrielle, des impératifs de la mondialisation des marchés et du soutien actif de l'État<sup>39</sup>.

#### L'ENDROIT DE LA CONTRAINTE : L'ASPIRATION

L'analyse qui précède met en évidence deux aspects de la contrainte économique quand on l'envisage à partir de l'expérience des acteurs qui réussissent le mieux. Elle montre, d'abord, que la contrainte relève fondamentalement d'une rationalité instrumentale en tant que ressource (moyen) imaginée et mise en œuvre pour satisfaire un besoin. L'organisation formelle, avec les rigidités qui en découlent, est une réponse au besoin de coordonner l'action collective et de lui donner une direction. La citoyenneté économique, avec les responsabilités sociales qu'elle met à la charge de l'entreprise, répond à la nécessité de reconnaître la solidarité objective des acteurs dans un espace donné et à l'intérêt d'en tirer le meilleur parti. La confiance contractuelle, avec les devoirs supplémentaires qu'elle impose aux partenaires, permet d'ajuster et d'intensifier la complémentarité de leurs ressources et de leurs comportements.

L'analyse révèle, en deuxième lieu, le caractère dynamique de la contrainte économique. Dans l'organisation télescopique, l'autorité reste la ressource/contrainte principale, mais elle s'exerce de façon plus sophistiquée, plus distante et plus conviviale. Dans la citoyenneté stratégique, la parenté des acteurs demeure la ressource/contrainte centrale, mais les devoirs de l'appartenance se mesurent à l'aune de l'efficacité plutôt que de la justice. Dans la confiance programmée, la loyauté est encore la ressource/contrainte fondamentale, mais le devoir de fidélité se définit en référence aux exigences techniques d'un système-expert et non à la lumière des attentes subjectives des partenaires.

Puisqu'elle se réfère aux données d'une recherche menée dans la seule sphère économique, la réflexion proposée ici n'a pu fournir qu'une connaissance indirecte de la contrainte juridique. Cette connaissance indirecte présente néanmoins un intérêt scientifique considérable. Elle incite d'abord à ne pas oublier le caractère foncièrement libéral d'une partie substantielle du droit de l'État. L'organisation interne des achats, les contrats d'approvisionnement et les relations de confiance révèlent davantage l'absence

<sup>37</sup> S.P. Shapiro, « The Social Control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, vol. 93, 1987, p. 623.

<sup>38</sup> J.-G. Belley, A. Billette *et alii*, « Moderniser la confiance. L'assurance-qualité comme décontextualisation de la sous-traitance industrielle », *Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, vol. 32, 1995, p. 1.

<sup>39</sup> Gouvernement du Québec, *Gérer la qualité : pourquoi et comment*, Direction des communications, 1986.

que la présence de la contrainte juridique parce qu'il s'agit d'un domaine où les principes classiques de libre entreprise et de liberté contractuelle n'ont jamais été subvertis par une réglementation d'ordre public ou par le dirigisme contractuel, comme c'est le cas pour d'autres secteurs d'activité économique.

Si la recherche ne révèle qu'une contrainte juridique assez lointaine et modeste, c'est, d'autre part, que les interventions les plus nombreuses et les plus significatives de l'État dans le domaine considéré n'ont précisément pas adopté la forme de la contrainte, mais plutôt celle de la concertation. Quand l'État s'est activé, il l'a fait davantage par son bras exécutif que par ses instances législatives et judiciaires, par la voie du contrat ou de l'entente plutôt qu'à travers le commandement, en validant et non en disqualifiant les objectifs et la philosophie d'action de l'entreprise multinationale. Lorsqu'il s'est avancé au-delà de sa posture libérale traditionnelle, ce fut pour agir en partenaire davantage qu'en contrôleur de l'acteur privé le plus important, pour partager avec lui le contrôle stratégique et l'influence idéologique sur l'action des autres acteurs, notamment sur les petites et moyennes entreprises du marché régional.

En privilégiant ouvertement les instruments d'action consensuels ou non autoritaires, la régulation indirecte plutôt que la réglementation directe, la philosophie du partenariat privé/public de préférence à l'ancienne doctrine du droit étatique souverain, l'État québécois n'a fait que souscrire à cette mouvance générale d'idées et de pratiques qui favorise aujourd'hui un droit qui guide au lieu d'ordonner<sup>40</sup>, un sous-système politique et juridique qui s'arrime idéologiquement aux autres sous-systèmes de la société plutôt que de chercher illusoirement à s'imposer<sup>41</sup>.

La recherche utilisée comme cadre de référence procure pour ces raisons une connaissance substantielle, même si indirecte, de la contrainte juridique. Mieux encore, je crois qu'elle permet de pousser plus avant la compréhension théorique des transformations contemporaines de la normativité juridique. Puisque l'État et son droit se montrent désormais plus ouverts aux attentes des acteurs économiques dominants et plus perméables à leurs philosophies d'action, au point d'adopter leurs méthodes et leurs principes dans la gestion même des services publics<sup>42</sup>, on est fondé à présumer qu'un changement fondamental des formes de la contrainte économique devrait provoquer un changement correspondant dans les formes de la contrainte juridique. Davantage qu'une simple affinité élective entre les rationalités de l'économie et du droit, comme ce pouvait être le cas au temps de l'État libéral<sup>43</sup>, une homologie axiologique présiderait à la transformation

<sup>40</sup> H. Willke, « Diriger la société par le droit ? », *Archives de philosophie du droit*, vol. 31, 1986, p. 182.

<sup>41</sup> G. Teubner, *Le droit, un système autopoïétique*, trad. de l'all. par G. Maier et N. Boucquey, Paris, PUF, 1993, p. 101-191. Voir aussi du même auteur, *Droit et réflexivité. L'auto-référence en droit et dans l'organisation*, trad. de l'all. par N. Boucquey avec la coll. de G. Maier, Diegem/Paris, Story-Scientia/LGDJ, 1994, p. 117-204.

<sup>42</sup> I. Kirkpatrick, M. Martinez Lucio, « Introduction: the contract state and the future of public management », *Public Administration*, vol. 74, 1996, p. 1 ; A. Drumaux, « Contrats de gestion et modes de régulation des entreprises publiques », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. LX, n° 1, 1994, p. 125 ; P. Vincent-Jones, « The Limits of Near-Contractual Governance: Local Authority Internal Trading Under CCT », *Journal of Law and Society*, vol. 21, n° 2, 1994, p. 214.

<sup>43</sup> M. Coutu, *Max Weber et les rationalités du droit*, Paris, LGDJ et les Presses de l'Université Laval, 1995, p. 164.

parallèle de la contrainte économique et de la contrainte juridique, au stade de l'État partenaire ou accompagnateur. Dans la sphère du droit contrôlée par l'État, comme dans la sphère de l'économie soumise au leadership des grandes organisations industrielles et commerciales, s'observerait un même changement de la moralité dominante : de la logique du devoir à celle de l'aspiration ; de l'idéal d'obéissance à celui d'efficacité ; de l'énoncé restrictif des obligations minimales à la prescription indéfinie des obligations de rendement maximal.

L'évolution des formes organisationnelles et des principes de gestion dans le sens de la décentralisation, de la responsabilisation des unités de base, de l'approche-client, de la qualité totale et du partenariat exprime clairement le passage d'une morale de l'obéissance à une morale de l'efficacité dans la conception actuelle de la contrainte économique. L'art de bien se contraindre se ramène aujourd'hui à la capacité d'imaginer et de mettre en œuvre des modes d'action collective et de coopération interorganisationnelle dont la seule caractéristique stable est d'obéir à la recherche systématique d'un rendement toujours meilleur. L'entreprise devient télescopique parce que le succès en affaires requiert une organisation qui apprend à changer aussi vite et aussi souvent que l'impose l'environnement<sup>44</sup>. La citoyenneté devient stratégique parce qu'elle participe d'une dynamique multilatérale dont le leitmotiv est de réunir les conditions qui font « les régions qui gagnent » dans l'économie mondialisée<sup>45</sup>. La confiance se programme conformément aux standards impersonnels des systèmes-experts parce que sa finalité n'est plus la sécurité ontologique des personnes, mais l'amélioration optimale et ininterrompue de la qualité<sup>46</sup>.

Une telle évolution de la moralité dominante est-elle concevable dans la sphère du droit ? Ma conviction personnelle est qu'une étude attentive des pratiques de l'État et même de son droit positif le plus dynamique révélerait une transformation d'ores et déjà solidement ancrée. La pensée traditionnelle des juristes retarde encore la prise en compte adéquate des manifestations d'une nouvelle conception de la contrainte juridique où les obligations de faire prennent le pas sur les obligations de ne pas faire, au nom de la recherche de l'optimum social plutôt que de la défense du minimum nécessaire à la coexistence des individus. Même les esprits juridiques les plus pénétrants et les plus ouverts à l'enseignement des autres sciences humaines ont refusé de voir dans l'évolution contemporaine du droit un basculement probable dans le sens de la promotion de l'excellence, en rupture avec la logique traditionnelle de répression du crime et de la déviance. Pour Jean Carbonnier, le professeur de droit civil, et non le juriste-sociologue, « il convient d'éviter, dans la conception de l'obligation, les tentations du sublime : le droit n'est fait ni pour les héros, ni pour les saints, mais pour les hommes médiocres que nous sommes »<sup>47</sup>. Chez Lon L. Fuller, le philosophe du réalisme juridique américain, la conviction dogmatique était déjà moins ferme : la moralité

<sup>44</sup> P. Dionne et J. Roger, *Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1997 ; P.-M. Senge, *Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday, 1990.

<sup>45</sup> G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 1992.

<sup>46</sup> A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press, 1990, p. 112-149.

<sup>47</sup> J. Carbonnier, *Droit civil. Les obligations*, Paris, PUF, 1992, 16<sup>e</sup> éd., p. 22.

dominante du droit moderne ne délaierait pas facilement la logique du devoir (*duty*) pour revenir à la philosophie grecque du dépassement (*aspiration*), mais les ambitions accrues de l'État et les institutions juridiques novatrices imaginées depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle témoignaient certainement d'une tendance favorable à l'exigeante moralité interne de l'aspiration<sup>48</sup>.

La contribution des sociologues dans le dévoilement de l'homologie contemporaine entre les formes dominantes de la contrainte économique et de la contrainte juridique pourrait être décisive. D'abord, parce qu'ils n'ont pas à lutter techniquement contre l'ancien paradigme de la science du droit. Surtout, parce que la théorie sociologique d'hier et d'aujourd'hui les prépare mieux à prendre la mesure d'une transformation de la culture juridique qui s'inscrit dans l'évolution plus générale de la culture au stade de la modernité avancée ou de la postmodernité. Nous savions déjà que le passage de la solidarité mécanique à la solidarité organique trouvait un écho direct dans le retrait du droit répressif et dans l'affirmation du droit coopératif<sup>49</sup>... L'État et les autres organisations bureaucratiques ont eu toutes les occasions de constater et de convenir qu'on ne change pas la société ou l'entreprise par simple décret<sup>50</sup>. Il n'est même plus besoin d'être sociologue pour saisir l'importance d'une nouvelle culture qui enjoint plus que jamais, dans les affaires et ailleurs, de s'astreindre aux obligations de performance dont les débiteurs sont les héros d'aujourd'hui et les exclus de demain<sup>51</sup>...

Faculté de droit Université McGill  
3644 rue Peel  
Montréal, Québec, Canada H3A 1W9  
belley@falaw.lan.mcgill.ca

<sup>48</sup> L. L. Fuller, *The Morality of Law*, New Haven, Yale University Press, 1969, 2nd ed., p. 3-9, 95-151. Sur la conception platonicienne de la loi comme initiation à la vertu et au dépassement, voir S. Tzitzis, « Nomos-logismos : la loi propédeutique chez Platon (Le nomos et la loi normative moderne) », in J. Boulad-Ayoub *et alii*, *op. cit.*, p. 415-431.

<sup>49</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 9<sup>e</sup> éd., 1973.

<sup>50</sup> M. Crozier, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1982. Voir aussi du même auteur, « Le problème de la régulation dans les sociétés complexes modernes », in F. Chazel et J. Commaille (dir.), *op. cit.*, p. 129-135.

<sup>51</sup> A. Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Paris, Calman-Lévy, 1991, part. p. 171 et s.