

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE DU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE :
UNE ÉTUDE DE CAS DANS LE SECTEUR DE L'INGÉNIERIE ET DE LA CONSTRUCTION

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
SOPHIE LÉVESQUE

DÉCEMBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier d'emblée mes directeurs de recherche, soit Monsieur Alain Lapointe, professeur retraité de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et Madame Nathalie Lemieux, professeure et directrice du département d'organisation et des ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Sachez que sans votre soutien sans faille, vos encouragements, votre encadrement exemplaire et votre grande disponibilité, ce projet de recherche n'aurait jamais pris fin. Vous avez cru en moi, en mes capacités, alors que je doutais, que je me questionnais. Pour avoir été cette lumière au bout du tunnel, vous avez mon entière gratitude. Merci Alain et Nathalie.

Je tiens également à remercier mes nombreux collègues du doctorat en administration des affaires. Plus singulièrement, Madame Marie-Claude Allard, Madame Isabelle Brun et Madame Emmanuelle Champion. Sans vous, ce parcours doctoral n'aurait pas été aussi exaltant. Je vous souhaite de tout cœur d'avoir une carrière à la hauteur de vos capacités et de vos ambitions. Vous êtes des femmes exceptionnelles! Ne l'oubliez jamais.

Je suis de plus très reconnaissante envers mon entreprise terrain qui m'a accueillie à bras ouverts en des temps particulièrement difficiles. Sans son audace, ce projet de recherche n'aurait jamais été possible. D'ailleurs, merci aux individus, que je ne peux malheureusement identifier, qui ont accepté de répondre, en toute franchise, à mes

questions, même celles qui s'avéraient plus délicates compte tenu des circonstances.

Finalement, sur un plan plus personnel, je tiens à remercier infiniment ma famille et mes amis (Alexandra, Brigitte, Nicholas, Richard), d'une part, d'avoir supporté mes états d'âme et, d'autre part, de m'avoir rappelé incessamment que l'obtention d'un doctorat était un rêve que je chérissais depuis la petite enfance. Un merci tout particulier à la famille Anton (Angela, Sébastien, Xavier et Logan). Je n'oublierai jamais que vous m'avez offert non seulement les clés de votre maison, lorsque je nécessitais un endroit paisible pour travailler, mais aussi votre soutien indéfectible. Je vous aime tous et chacun.

DÉDICACE

*À mon mari François, pour son amour et
son inlassable soutien durant cette étape de ma vie
ainsi qu'à mes enfants, Raphaël et Ariel,
qui sont mon inspiration, ma motivation, mon tout.*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xiii
RÉSUMÉ.....	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES.....	11
1.1 Définitions de la RSE	14
1.1.1 Les représentations sociales	19
1.1.2 Les pressions externes ou le contexte institutionnel	27
1.1.3 Définition de la RSE dans le cadre de cette thèse	30
1.2 Conduites potentielles en matière de RSE	34
1.2.1 L'ascension de la RSE qualifiée d'intégrative ou de stratégique	37
1.3 Facteurs instigateurs de la RSE.....	40
1.3.1 Les facteurs individuels.....	41
1.3.2 Les facteurs organisationnels	49
1.3.3 Les facteurs institutionnels.....	56
1.4 Outils de la RSE	66
1.4.1 Les outils de diagnostic.....	67
1.4.2 Les outils habilitant le développement de pratiques de RSE	68
1.4.3 Les outils d'évaluation et de reddition de comptes	79
1.5 Modèles et cadres d'application	83
1.5.1 La RSE en trois temps.....	85
1.5.2 La RSE et ses protagonistes.....	91

1.6	Barrières potentielles à l'intégration de la RSE	95
1.6.1	Les barrières au niveau individuel	98
1.6.2	Les barrières au niveau organisationnel	103
1.6.3	Les barrières au niveau institutionnel	109
CHAPITRE II		
CADRE CONCEPTUEL		115
2.1	Cadre conceptuel	115
2.1.1	La RSE et ses facteurs	117
2.1.2	Le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE	121
2.1.3	Les barrières susceptibles de menacer l'élaboration et la mise en œuvre de la RSE	128
2.2	Pertinence de cette recherche	129
CHAPITRE III		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE		133
3.1	Paradigme de recherche	136
3.2	Terrain de recherche	140
3.3	Collecte de données	142
3.3.1	Analyse documentaire	143
3.3.2	Entrevues semi-dirigées	149
3.4	Méthode d'analyse des données	160
3.4.1	Création de matrices ou l'importance de classer et d'ordonner	163
3.4.2	Codes et codage ou l'importance de disséquer, différencier et combiner	171
3.4.3	Mettre sur papier ou l'importance de l'écriture	176
3.5	Considérations sur la validité de la recherche	177
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		181
4.1	Facteurs inhérents à la RSE	182
4.1.1	Les facteurs individuels	183
4.1.2	Les facteurs organisationnels	196

4.1.3	Les facteurs institutionnels.....	210
4.1.4	L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE : une combinaison de facteurs organisationnels et institutionnels	219
4.2	Formalisation des principes de RSE.....	220
4.2.1	Description de la politique RSE et du plan d'action triennal	221
4.3	Phase de diagnostic	229
4.3.1	L'évaluation du statut actuel de la RSE à l'interne de l'entreprise.....	230
4.3.2	L'évaluation du statut actuel de la RSE à l'externe de l'entreprise.....	239
4.3.3	Le comité adviseur	242
4.4	Phase d'élaboration des principes.....	244
4.4.1	Création d'un groupe de travail, élaboration de la politique RSE et constitution d'un plan d'action triennal.....	245
4.4.2	Instauration d'une structure organisationnelle en matière de RSE.....	260
4.4.3	Divulgarion des engagements.....	269
4.5	Phase d'implantation ou de mise en œuvre	273
4.5.1	Le ralliement des employés à la cause RSE	274
4.5.2	Les leviers favorisant le ralliement des employés à la cause RSE.....	278
4.6	Phase d'évaluation et de reddition de comptes	285
4.6.1	Évaluation de la performance sociale et environnementale.....	285
4.6.2	Production d'un rapport RSE	290
4.6.3	Appréciation des engagements et des cibles	296
4.7	L'Entreprise et ses parties prenantes externes	300
4.7.1	Le rôle affecté aux parties prenantes externes.....	300
4.7.2	Les critères de sélection des parties prenantes externes	304
4.7.3	Le rôle futur envisagé pour les parties prenantes externes	308
4.8	Difficultés rencontrées lors du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE et solutions potentielles	310

4.8.1	Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la première phase : le diagnostic.....	311
4.8.2	Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la deuxième phase : élaboration de la stratégie RSE	315
4.8.3	Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la troisième phase : mise en œuvre de la stratégie RSE.....	327
4.8.4	Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la quatrième phase : évaluation des progrès et reddition de comptes	349
CHAPITRE V		
	DISCUSSION DES RÉSULTATS	351
5.1	Facteurs à l'origine de la formalisation de la RSE.....	353
5.2	Évolution des facteurs explicatifs dans le temps : d'un engagement proactif et limité à un engagement réactif et plus global	356
5.2.1	« <i>A good business</i> ».....	358
5.2.2	« <i>A good neighbor</i> ».....	360
5.2.3	« <i>A beacon to other</i> ».....	362
5.3	Formalisation de la RSE : un processus linéaire, séquentiel, basé sur une approche technocrate associée à la domination du contrôle diagnostique	371
5.4	Intégration de la RSE : un processus à la fois « top-down » et « bottom-up ».....	376
5.5	Outils habilitant le diagnostic et le développement de pratiques socialement responsables ainsi que l'évaluation et la reddition de comptes	378
5.6	Obstacles à l'intégration de la RSE	384
5.6.1	Barrières au niveau organisationnel.....	386
5.6.2	Barrières au niveau institutionnel	391
	CONCLUSION.....	397
ANNEXE A		
	LES OUTILS D'AUTODIAGNOSTIC DE LA RSE	419
ANNEXE B		
	LES OUTILS HABILITANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA RSE.....	421

ANNEXE C	
MODÈLES RENDANT COMPTE DE L'ÉLABORATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ RSE RECENSÉS DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE	434
ANNEXE D	
CAPTURE D'ÉCRAN RELATIVE AU CONTENU DU RÉPERTOIRE « RSE/DD » ANALYSÉ DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE ET PROVENANT DE L'ENTREPRISE-TERRAIN	443
ANNEXE E	
LISTE DE LA DOCUMENTATION SÉLECTIONNÉE ET ANALYSÉE DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE	444
ANNEXE F	
CANEVAS D'ENTREVUE.....	454
ANNEXE G	
CONCORDANCE ET FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE	456
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	463

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Conduites possibles en matière de RSE	36
1.2	Évolution de la RSE au sein des entreprises	39
2.1	Cadre conceptuel de l'élaboration et l'implantation d'une démarche RSE	117
3.1	Composante de l'analyse des données : modèle interactif.....	162
3.2	Matrice chronologique	167
3.3	Matrice des rôles en fonction d'un horizon temporel	169
3.4	Processus d'analyse des entretiens par l'entremise du codage.....	176
4.1	Articulation entre mission, vision, politique RSE et plan d'action triennal.....	223
4.2	Postes occupés par les personnes rencontrées par ordre chronologique.....	234
4.3	Principales forces et faiblesses répertoriées suite à l'évaluation du statut actuel de la RSE à l'interne	238
4.4	Composition du comité aviseur	243
4.5	Organigramme des différents comités au sein de l'Entreprise	245
4.6	Composition du Comité de DD	246
4.7	Rôles assumés par le Comité de DD et leurs activités respectives	248
4.8	Grille d'analyse des opportunités inhérentes à la RSE	250
4.9	Nouvelle structure organisationnelle en matière de RSE.....	261
4.10	Trois options de stratégies RSE.....	289
5.1	Évolution de la RSE au sein de l'entreprise terrain.....	358

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait à l'organisation	50
1.2	Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait aux produits et à la clientèle.....	51
1.3	Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait au marché et aux parties prenantes internes et externes	51
1.4	Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait à la GRH	52
1.5	Initiatives ou outils habilitant le développement de pratiques de RSE.....	71
1.6	Modèles recensés dans le cadre de la présente étude	85
1.7	Types de barrières à l'intégration de la RSE	98
1.8	Barrières à l'intégration de la RSE au niveau individuel	102
1.9	Barrières à l'intégration de la RSE au niveau organisationnel.....	104
1.10	Barrières à l'intégration de la RSE au niveau institutionnel	112
3.1	Les principaux paradigmes épistémologiques	137
3.2	Données pertinentes sur les cinq répondants.....	158
3.3	Moyens privilégiés par cette étude pour répondre aux critères de validité.....	180
4.1	Tableau de bord de l'unité « Affaires juridiques et corporatives »	253
4.2	Tableau de bord de l'unité « Approvisionnement »	254
4.3	Indicateurs du GRI retenus pour l'unité « Affaires juridiques et corporatives »	256

4.4	Indicateurs du GRI retenus pour l'unité « Approvisionnement ».....	257
4.5	Unité attitrée à la réalisation du plan d'action à l'externe.....	263
5.1	Les différentes conceptualisations de la RSE au sein de l'entreprise étudiée	366

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CA	Conseil d'administration
CCSST	Comité consultatif sur la santé et la sécurité au travail
CDS	Conseil du développement stratégique
CGE	Conseil de gestion de l'entreprise
CGR	Conseil de gestion du risque
CSR	<i>Corporate social responsibility</i>
DD	Développement durable
GRH	Gestion des ressources humaines
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisme non gouvernemental
ONU	Organisation des Nations Unies
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

RÉSUMÉ

Depuis quelques années, indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activités ou même de leur situation géographique, de plus en plus d'entreprises modifient leurs politiques et leurs pratiques afin de tenir compte de l'intérêt général. Néanmoins, force est de constater que nous en savons encore très peu sur ce processus complexe que représentent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). En effet, la littérature actuelle à ce propos se campe dans une perspective prescriptive, normative et statique.

Afin de remédier à ces limites, c'est-à-dire cette insuffisance d'éclairage empirique sur l'édification et l'implantation d'une stratégie RSE, nous avons réalisé une étude de cas au sein d'une entreprise, œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la construction, qui avait récemment opté pour une gestion responsable de façon volontaire. À travers une analyse documentaire et la conduite d'entretiens semi-structurés avec la direction ainsi que des questionnaires, nous avons été à même : 1) de discerner les facteurs instigateurs de cette démarche de responsabilisation sociale, 2) d'identifier les étapes sous-jacentes au processus de formalisation des engagements en matière de RSE, 3) d'établir les acteurs clés tout comme les différents outils de la RSE mobilisés par ces derniers pour formaliser les principes ainsi que les engagements et finalement 4) de déterminer les contraintes ou les obstacles connexes à cette démarche, donc rencontrés par l'organisation tout au long de son parcours.

Essentiellement, nous avons constaté que l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE découlent de facteurs d'ordre organisationnel et institutionnel, donc s'inscrivent dans une logique stratégique et de mise en conformité. Par ailleurs, nous avons remarqué que la formalisation des engagements sur le plan de la RSE s'accomplit à travers un processus linéaire, séquentiel qui comprend trois grandes étapes, soit : 1) l'élaboration d'un cadre de référence relatif à la RSE à la suite de la réalisation d'un diagnostic, 2) l'implantation et 3) l'évaluation des résultats découlant de sa mise en œuvre. En d'autres termes, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE se déroulent en étapes consécutives et reposent principalement sur la technocratisation, la domination du contrôle diagnostique.

Notre étude a également mis en lumière le fait que si la formulation de la stratégie RSE ne constitue guère à proprement parler une co-construction, il n'en demeure pas moins que les efforts déployés pour intégrer la RSE au sein de l'organisation s'inscrivent malgré tout dans une optique de décentralisation et de collaboration. En ce qui concerne les outils de la RSE, nous avons observé que le code de conduite autoproclamé et autovalidé demeure l'instrument de choix auprès des organisations. Par contre, nous avons aussi relevé que malgré la flexibilité et la latitude que cet outil offre aux entreprises, sa mise en œuvre constitue un exercice beaucoup plus complexe que le laisse sous-entendre la littérature. Parallèlement à ces constats, nous avons établi que l'outil normatif que s'avère le GRI encadre l'opérationnalisation de la RSE. Pour ce qui a trait aux obstacles inhérents à la prise en charge de la RSE, nous avons découvert que le principe de la RSE ne soulève aucune contestation sur le terrain ou du moins ne fait pas l'objet de vifs débats comme le laisse croire la littérature. En revanche, sa mise en œuvre, qui bouleverse les repères de l'organisation et de ses membres et qui s'inscrit dans un contexte qui dépasse les frontières organisationnelles, fournit un terreau fertile pour la contestation ou plus simplement les impasses. En dernier lieu, et de façon plus générale, nous avons conclu, d'une part, du caractère contingent et contextuel la RSE et, d'autre part, de son faible degré de familiarité auprès des divers acteurs œuvrant au sein de l'organisation.

La principale limite de cette étude consiste à la généralisation restreinte des résultats puisque notre échantillon se circonscrit à une seule entreprise. Cependant, rappelons que cette étude, contrairement aux autres recherches dans ce domaine, répondait au besoin imminent de comprendre comment les organisations élaborent et implantent leur stratégie RSE. Par ailleurs, la nécessité de conduire des recherches en profondeur, donc au sein d'une seule entreprise, afin, tel que nous l'avons effectué, de mettre en perspective des éléments à même de remettre en question certaines idées reçues sur le sujet, faisait consensus.

Mots-clés : responsabilité sociale des entreprises, stratégie, processus, obstacles, étude de cas

INTRODUCTION

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui est porté à la fois par la société civile, les gouvernements, les grands organismes internationaux et les organisations elles-mêmes, suscite de plus en plus d'intérêt (Galbreath, 2010 ; Guadamillas-Gomez, Donate-Manzares et Skerlavaj, 2010 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2008 ; Miles, Munilla et Darroch, 2006 ; Silberhorn et Warren, 2007). En fait, bien que l'éthique corporative ait toujours été au cœur des préoccupations des philosophes et sociologues depuis l'arrivée du capitalisme (Gendron, 2000 ; Jones, 1996 ; Jones, Bowd et Tench, 2009), un véritable engouement se fait jour envers ce concept (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010). Par conséquent, il n'est pas surprenant de constater que :

1. la littérature sur la RSE prolifère à une vitesse fulgurante (Bodet et Lamarche, 2007 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004 ; Jones *et al.*, 2009 ; Manoir, 2001 ; Pasquero, 2005) ;
2. que les praticiens et les gestionnaires, peu importe leur secteur d'activités et leur localisation géographique, intègrent à leur stratégie d'affaires des préoccupations d'ordre social et environnemental et démontrent leur contribution positive à la société à l'aide de rapports de performance extrafinancière (Gendron, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Maon, Lindgreen et Swaen, 2010 ; Matten et Moon, 2008 ; Pasquero, 2005 ; Porter et Kramer, 2006 ; Waddock, 2008) ;

3. que les écoles de gestion multiplient programmes et cours sur la RSE afin de contrecarrer la perception de la population que ces dernières forment, délibérément ou pas, des cadres amoraux, uniquement préoccupés par la rentabilité financière (Gendron, 2008 ; Lapointe et Gendron, 2005) ;
4. que les gouvernements, à travers l'élaboration de politiques et de pratiques (ex. : accorder des subventions aux entreprises respectant les normes élémentaires de responsabilité sociale, instaurer une fiscalité incitative à propos de la prise en compte des impacts des activités industrielles et commerciales sur l'environnement et la société, favoriser la signalisation de délits d'entreprise ayant trait à la protection de l'environnement ou des droits de la personne), édifient peu à peu un cadre juridique concernant la RSE (Pérez, 2005 ; Sobczak, 2004).

Bref, loin de représenter un phénomène de mode (Combes, 2005), le concept de RSE semble être devenu inhérent à la société contemporaine (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez et Morin, 2008 ; Delhaye, El Abboubi et Xhaufclair, 2006 ; Fenwick et Bierema, 2008 ; Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004 ; Maon *et al.*, 2009, 2010 ; Pasquero, 2007).

Autant attrayant et pertinent soit-il dans le contexte actuel de mondialisation des économies où certaines firmes se révèlent aussi puissantes, sinon plus, que certains États¹ (Commenne, 2006 ; McElhaney, 2008), le concept de RSE, qui sous-tend un équilibre harmonieux, mais fragile entre la performance économique, la qualité environnementale et la justice sociale (Albareda, 2008 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Gendron, 2009 ; Hommel, 2006 ; Lynch-Wood, Williamson et Jenkins, 2009 ;

¹ À titre d'exemple, comme l'illustre McElhaney (2008, p. 17), Exxon Mobil et Wal-Mart « *have higher gross domestic products (GDPs) than 75 percent of the world's countries* ».

Sobczak, 2006), met cependant sur la sellette les modes de fonctionnement habituels des organisations, et ce, dans toutes les sphères de leurs activités (ex : approvisionnement, opération-production, livraison, recherche et développement) (Gond et Igalens, 2012 ; McElhaney, 2008). En d'autres termes, comme le soulignent certains auteurs (Delhaye *et al.*, 2006 ; Galbreath, 2009a; Heslin et Ochoa, 2008 ; McElhaney, 2008), la responsabilisation sociale d'une entreprise va bien au-delà d'un simple exercice de relations publiques ou de la mise en œuvre de pratiques et politiques superficielles, voire même calquées sur d'autres entreprises et concurrents.

D'ailleurs, force est de constater que les initiatives socialement responsables, mises de l'avant par les firmes, qui n'ont aucun lien avec les objectifs, la mission, la culture ou les compétences organisationnels et qui ne s'inscrivent pas dans une démarche claire, cohérente et endossée non seulement par les divers intervenants au sein de l'entreprise (employés, syndicats, gestionnaires, haute direction, etc.), mais également par les multiples parties prenantes, font l'objet de sévères critiques (Galbreath, 2009b ; Gond et Igalens, 2012 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Husted et Allen, 2006 ; Maon *et al.*, 2008 ; Miles *et al.*, 2006 ; Porter et Kramer, 2006). D'autant plus qu'elles inhibent les avantages concurrentiels significatifs, tels que l'augmentation de l'attractivité des consommateurs (Paul, Zalka, Downes, Perry et Friday, 1997), un meilleur climat organisationnel (Morris, 1997), une plus grande motivation chez les employés tout comme une amélioration de l'attractivité organisationnelle (Greening et Turban, 2000 ; Luce, Barber et Hillman, 2001 ; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000 ; Turban et Cable, 2003 ; Turban et Greening, 1997), un financement plus aisé (Epstein, McEwen et Spindler, 1994 ; Stenzel et Stenzel, 2005 ; Teoh et Shiu, 1990 ; Waddock et Graves, 1997), l'accès à de nouveaux marchés (McElhaney, 2008) et la consolidation de la

légitimité de la firme (Bodet et Lamarche, 2007 ; Gendron, 2008, 2009 ; Osty et Pesqueux, cités dans Brulois et Viers, 2009 ; Palpacuer, 2006 ; Pérez, 2005 ; Porter et Kramer, 2006), découlant d'un alignement entre les politiques et pratiques RSE à la stratégie d'entreprise (Galbreath, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Husted et Allen, 2006 ; McElhaney, 2008 ; Silberhorn et Warren, 2007).

Cependant, bien que la plupart des auteurs, tout comme les dirigeants d'entreprises, fassent front commun quant à la nécessité d'intégrer le concept de RSE à la stratégie actuelle de l'organisation, nous en savons encore très peu sur ce processus (Banerjee, 2014; Baumgartner, 2014 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Crews, 2010 ; Galbreath, 2009a ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Hank et Stark, 2009; Maon *et al.*, 2009, 2010 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Martinet et Payaud, 2008 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Pestre, 2011 ; Pless et Maak, 2009 ; Pluchart et Gnanzou, 2010 ; Porter et Kramer, 2006). En effet, la littérature qui s'écarte des débats traditionnels sur la nature du rôle et des responsabilités de l'entreprise ainsi que sur les définitions et les caractéristiques de la RSE² (Maon *et al.*, 2008) pour s'attarder plutôt à la façon dont l'entreprise a) établit ce nouveau rapport à l'environnement ; b) détermine et assume ses nouveaux rôles ; c) mesure ses progrès, donc portant sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies RSE, emprunte de façon générale une approche prescriptive, normative et statique (Banerjee, 2014 ; Crews, 2010 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maon *et al.*, 2008, 2010 ; Pestre, 2011 ; Pluchart et Gnanzou, 2010). Conséquemment, bien que nous disposions désormais d'un grand nombre de canevas, de cadres d'application ou de modèles destinés aux preneurs de décisions stratégiques afin de leur fournir des

² Selon plusieurs auteurs, les débats sur la RSE ne doivent plus s'attarder au « pourquoi » une entreprise doit agir de façon socialement responsable, mais bien au « comment » l'organisation peut concilier objectifs économiques et impératifs sociaux et environnementaux (Baumgartner, 2014 ; Pestre, 2011).

guides concernant l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE (Baumgartner, 2014 ; Houle, 2011 ; Skovgaard, 2013), nous possédons encore peu d'informations sur le processus effectif emprunté par les firmes comptant devenir compétentes en matière de RSE. D'ailleurs, cette insuffisance d'éclairage empirique, selon Bondy (2008), Crews (2010) ainsi que Gond et Igalens (2012, p. 124), rend inintelligible « le caractère plus complexe et parfois chaotique » du processus que représentent l'adoption et l'implantation d'une démarche de responsabilisation sociale puisque les potentiels enjeux ou les tensions entre acteurs sont éludés (Banerjee, 2014 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Bondy, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Maon *et al.*, 2009). C'est en outre dans cet ordre d'idées que Crews (2010), Guadamillas-Gomez *et al.* (2010), Kiran et Sharma (2011), Lindgreen, Swaen et Maon (2009a), Maon *et al.* (2008) ainsi que Margolis et Walsh (2003) soulignent le besoin imminent d'effectuer des études à l'intérieur des organisations concernant l'élaboration d'une stratégie RSE afin de documenter ce processus à la fois complexe et essentiel à la survie des entreprises³.

L'objectif de cette recherche consiste donc à appréhender, dans une perspective descriptive, la logique d'ensemble du processus que constituent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale. Il nous semblait toutefois important de non seulement arriver à déterminer les étapes ou les phases qui composent ce processus, tout comme les acteurs impliqués et les outils de la RSE mobilisés, mais aussi à identifier les facteurs sous-jacents à cette formalisation des

³ « *There is little empirical research on sustainable leadership strategies. In other words, the focus of much of the research is on evaluation and monitoring, with little attention to strategy formulation and implementation or how leaders create a sustainability strategy among organizational members* » (Crews, 2010, p. 15)

engagements en matière de RSE ainsi que les obstacles rencontrés⁴. Conséquemment, une subdivision des éléments composant cette interrogation s'imposait. Voici donc cinq sous-questions qui nous ont permis de répondre à la question générale :

1. Quels sont les facteurs à l'origine de la mise en œuvre de pratiques socialement responsables ?
2. Quelles sont les étapes qui ont composé le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE ?
3. Quels sont les acteurs impliqués dans la démarche de RSE et quels sont leurs rôles ?
4. Quels sont les outils de la RSE qui sont mobilisés pour formaliser les engagements en matière de RSE ?
5. Quelles sont les difficultés ou résistances rencontrées tout au long du processus ?

Afin de mener à bien cette recherche, nous l'avons conduite au sein d'une entreprise qui, de façon volontaire, a récemment opté pour une gestion responsable. En d'autres termes, cette firme a dû modifier ses pratiques et politiques dans le but de tenir compte de l'intérêt général, donc de rendre possible l'adéquation entre les impératifs économiques et les impératifs sociaux ainsi qu'environnementaux. Plusieurs facteurs ont justifié le choix de l'organisation étudiée :

⁴ Deux éléments en outre, selon Kiran et Sharma (2011), Maon *et al.* (2009) de même que Pluchart et Gnanzou (2010), trop souvent ignorés par la littérature.

1. la nouveauté de cette démarche de responsabilisation, qui non seulement nous a permis d'avoir accès à des données actuelles et nombreuses, mais qui répondait également au besoin de recherches en temps réel⁵ dans ce champ d'expertise (Maon *et al.*, 2009) ;
2. l'importance accordée à la démarche de responsabilisation sociale, soit un véritable engagement envers la cause⁶ ;
3. la complexité du processus de responsabilisation sociale compte tenu de son secteur d'activité particulier⁷.

La nature même de la question de recherche suggérait une méthodologie qualitative où l'analyse documentaire et les entretiens semi-structurés avec la direction ainsi que de hauts gestionnaires semblaient de mise. Effectivement, l'analyse documentaire s'avère pertinente lorsqu'il s'agit de tracer des chronologies d'évènements⁸ tandis que l'entretien semi-dirigé constitue un incontournable pour

⁵ Les recherches en temps réel permettent d'aller au-delà de la traditionnelle compilation d'informations historiques ainsi que des souvenirs des individus impliqués dans le processus.

⁶ Il était essentiel de sélectionner une organisation qui essaie de mettre en place une stratégie RSE de façon effective, donc qui va au-delà d'un simple discours ou de vagues prévisions sur les comportements qui seront adoptés dans un avenir plus ou moins lointain (Pestre, 2011).

⁷ L'entreprise terrain évolue dans un secteur d'activités où les défis à surmonter dans le cadre d'une démarche de responsabilisation sociale s'avèrent bien différents de ceux rencontrés dans d'autres domaines qui, soulignons-le, font habituellement l'objet d'études, comme les services bancaires ou les chaînes de production au Québec et outre mers.

⁸ Cette méthode nous a aidés 1) à reconstituer l'historique de l'organisation, sa mission, sa vision, ses valeurs, etc., 2) à établir les différentes étapes sous-jacentes au processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie RSE ainsi que l'ensemble des comportements, des décisions, etc. s'étant produits au cours des différentes phases de ce processus, 3) à identifier les acteurs ayant participé activement à cette démarche ainsi que le rôle qu'ils ont joué et finalement 4) à appréhender l'évolution et, par le fait même, les changements de comportements, de pratiques, etc. en ce qui a trait au concept de RSE au sein de l'entreprise terrain sur une période de temps s'échelonnant sur plusieurs années.

avoir accès aux expériences, sentiments, opinions et explications des individus⁹ (Langley et Abdallah, 2011). En d'autres termes, ces deux techniques de cueillette de données nous habilitaient à répondre à nos questions de recherche et plus précisément à dégager, à partir d'observations empiriques, une représentation détaillée du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE ainsi qu'à identifier, d'une part, les facteurs à l'origine de cette démarche de responsabilisation sociale et, d'autre part, les difficultés ou contraintes ayant dû être surmontées tout au long de ce cheminement. Par ailleurs, l'emploi de ces deux méthodes a eu comme avantage que les faiblesses de l'une soient compensées par l'utilisation de l'autre stratégie (Langley et Abdallah, 2011). Finalement, soulignons que ce devis méthodologique fait écho aux conclusions de Lindgreen, Swaen, Harness et Hoffmann (2011, p. 86) sur la nécessité de conduire « des recherches en profondeur, donc dans une seule firme » pour être en mesure de dégager des éléments « qui pourraient remettre en question certaines idées reçues sur le sujet ».

La pertinence des résultats réside dans une meilleure appréhension de l'élaboration d'une stratégie RSE, autant pour les théoriciens que les praticiens. Effectivement, rappelons que plusieurs auteurs ont souligné que les travaux relatifs aux stratégies de responsabilisation sociale ne font que souscrire à des approches prescriptives, normatives et statiques (Porter et Kramer, 2006 ; Smith, 2003). De ce fait, selon Baumgartner (2014) ainsi que Margolis et Walsh (2003), le processus suivi par l'entreprise pour parvenir à prendre en compte des préoccupations sociales et environnementales dans ses activités demeure bien peu exploré. Même observation

⁹ L'entrevue semi-dirigée fut appropriée pour discerner les facteurs à l'origine de la formulation des engagements en ce qui concerne la responsabilité sociale ainsi que les difficultés rencontrées lors de cette démarche vers une plus grande responsabilisation sociale. De plus, nous avons été en mesure de corroborer certains résultats obtenus par l'entremise de l'analyse documentaire en ce qui a trait au processus d'élaboration, d'implantation et de suivi de la stratégie de RSE.

pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) qui dénoncent le manque de travaux portant sur la construction et le pilotage des stratégies RSE et pour Guadamillas-Gomez *et al.* (2010) qui déplorent la carence de modèles illustrant la manière dont le concept RSE peut être intégré à la stratégie d'entreprise de façon permanente. Dans le même ordre d'idées, Maon *et al.* (2010) soutiennent qu'il est impératif de concevoir des modèles orientés sur la pratique afin de parvenir à comprendre comment les organisations élaborent et implantent leur stratégie RSE.

De plus, la responsabilité sociale des entreprises est un sujet très prisé par les chercheurs, mais peu d'études se sont attardées à ce qui se passe véritablement sur le terrain. Pourtant, le comportement réel des organisations et des gestionnaires va bien souvent à l'opposé de ce que prévoient les thèses de la responsabilité sociale (Gendron, 2000). Mais encore, la plupart des recherches pertinentes dans ce domaine s'effectuent aux États-Unis. Or, la responsabilité sociale des entreprises est un construit qui ne cesse d'évoluer et qui est influencé par de multiples facteurs tels que le gouvernement en place, les priorités organisationnelles ainsi que la vision du rôle des entreprises. Ramboarisata (2009) abonde en outre en ce sens lorsqu'elle affirme que l'hétérogénéité des organisations et de ses constituantes ainsi que la variété des contextes institutionnels au sein desquels la RSE émerge, se développe, s'institutionnalise et même se désinstitutionnalise sont communément ignorées, particulièrement dans la littérature managériale et organisationnelle. Par conséquent, il semble judicieux de s'intéresser à la perception des individus dans notre contexte québécois. Notons d'ailleurs à cet égard que Guadamillas-Gomez *et al.* (2010) de même que Maon *et al.* (2008, 2009) soutiennent que le développement des connaissances quant à l'élaboration et l'implantation d'une stratégie RSE s'inscrit sans contredit à travers la poursuite de travaux dans des

contextes variés (pays, secteurs d'activités, etc.) et nouveaux, donc qui n'ont point fait l'objet d'études jusqu'à présent.

Pour mieux saisir les tenants et aboutissants associés au processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE, une recension des écrits pertinents s'impose. Ainsi, une présentation de la littérature en ce qui a trait à la RSE soulignera son caractère polymorphe et polysémique. Elle s'emploiera également à illustrer, d'une part, les différents facteurs à même de donner lieu à la mise en œuvre d'une démarche de responsabilisation sociale et, d'autre part, les multiples outils ou instruments à la disposition des organisations qui désirent s'inscrire dans une démarche RSE. La présentation des avantages et des inconvénients des normes, labels, certifications, codes de conduite, chartes éthiques, etc., précédera la mise en relief de différents modèles, principalement à caractère normatif, rendant compte du processus de mise en œuvre de la RSE. Finalement, les barrières susceptibles d'entraver la démarche de responsabilisation sociale des firmes concluront le chapitre consacré à la notion RSE (Chapitre I). Cette analyse de la littérature justifiera en outre le cadre conceptuel élaboré pour cette recherche au deuxième chapitre (Chapitre II). Le cadre méthodologique qui explique les choix concernant l'approche, la méthode, l'échantillonnage et les outils pour l'analyse des données sera révélé au troisième chapitre (Chapitre III). Certaines précautions envisagées pour améliorer la crédibilité de cette recherche en matière de fidélité et validité seront mentionnées. Suivront le dévoilement des résultats (Chapitre IV) ainsi que la discussion et l'interprétation de ces derniers (Chapitre V). En dernier lieu, la conclusion soulignera les grandes constatations à retenir de cette étude et proposera quelques pistes de réflexion pour de futures recherches.

CHAPITRE I

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La RSE fait l'objet de nombreuses études depuis près de soixante ans. D'ailleurs, la littérature sur la RSE est prolifique et progresse dans plusieurs directions. Il n'est donc pas étonnant de constater que certains ouvrages se consacrent à la définition ou la caractérisation de la RSE, donc s'intéressent au rôle des entreprises dans la société ainsi qu'à la nature des responsabilités et la manière dont les organisations doivent assumer celles-ci (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007; Backman, 1975; Bowen, 1953; Carroll, 1979, 1999; Clarkson, 1995; Davis, 1960, 1973; Donaldson et Preston, 1995; Eells et Walton, 1974; Frederick, 1960; Freeman, 1984; Friedman, 1962; Goodpaster et Matthews, 1982; Henderson, 2001; Matten et Moon, 2008; McGuire, 1963; McWilliams et Siegel, 2001; Mosley, Pietri et Megginson, 1996; Pasquero, 2005; Waddock et Bodwell, 2004; Wood, 1991) alors que d'autres s'appliquent à identifier les causes, les facteurs ou les déterminants individuels, organisationnels et institutionnels des comportements responsables des agents et des firmes (Ararat, 2008; Arevalo et Aravind, 2011; Branco et Rodrigues, 2006; Hank et Stark, 2009; Hemingway et Maclagan, 2004; Heslin et Ochoa, 2008; Jaackson, Reino et Motsmees, 2012; Jones, 1999; Kiran et Sharma, 2011; Maon et al., 2008; Silberhorn et Warren, 2007; Waddock, 2004).

De nombreux travaux tentent d'établir des liens entre RSE et performance organisationnelle, qu'elle soit d'origine économique ou pas (Aguilera *et al.*, 2007; Epstein *et al.*, 1994; Greening et Turban, 2000; Judge et Cable, 1997; Lievens, Decaestecker, Coetsier, Geirnaert, 2001; Luce *et al.*, 2001; Morris, 1997; Mozes, Josman et Yaniv, 2011; Murray et Vogel, 1997; Oeyono, Martin et Bampton, 2011; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003; Paul *et al.*, 1997; Porter et Kramer, 2006; Rynes et Barber, 1990; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Stenzel et Stenzel, 2005; Teoh et Shiu, 1990; Turban et Cable, 2003; Turban et Greening, 1997; Turban et Keon, 1993; Waddock et Graves, 1997), alors que d'autres s'interrogent sur son potentiel réglementaire compte tenu de l'obsolescence des arrangements institutionnels et/ou de l'essoufflement des schémas de régulation hérités de la période fordienne dans un contexte néo-libéraliste (Albareda, 2008; Bodet et Lamarche, 2007; Capron, 2003; Champion et Gendron, 2002; Champion, Lacharité et Gendron, 2002; Fayolle, 2006; Galavielle, 2006; Gendron, 2000; Gendron *et al.*, 2004; Lapointe et Gendron, 2003b; Offe, 2000).

Une multitude d'articles scientifiques s'attardent à l'influence des nouveaux mouvements sociaux et des différentes parties prenantes telles que les employés, les fournisseurs, les syndicats, la société civile et les organismes non gouvernementaux sur l'adoption de comportements socialement responsables (Doh et Guay, 2004, 2006; Egels-Zanden et Hyllman, 2006; Gendron, 2006b; Gendron et Vaillancourt, 2003; Hufty et Cavalière, 2002; Lamarche et Rubinstein, 2012; Miles *et al.*, 2006; Morton, 2002; Naim, 2000; O'Dwyer, Unerman et Bradley, 2005; Schepers, 2006; Vaaland et Heide, 2008), tandis que d'autres se questionnent sur la pérennité du concept RSE, sur sa capacité à traverser les époques (Lorenzo-Molo, 2009; McManus, 2008; White, 2004).

Enfin, plusieurs publications s'emploient à discerner les facteurs critiques de succès dans une démarche de responsabilisation sociale (Galbreath, 2009b ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maon *et al.*, 2010 ; McElhane, 2008 ; Pestre, 2011), alors que d'autres s'affairent à déterminer les « *best practices* » (Heslin et Ochoa, 2008 ; Jamali et Mirshak, 2006 ; Welford, 2004). Somme toute, l'étendue de la littérature dans ce champ d'expertise traduit une démarche de questionnement systématique et exhaustive que l'on associe généralement au sigle QPQQC, donc le « quoi », « pourquoi », « qui », « quand » et « comment ».

Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons mettre en lumière le pourquoi et le comment inhérents au processus de responsabilisation sociale des entreprises. Ainsi, bien que nous proposons un tour d'horizon des définitions de la RSE dans le premier volet de ce chapitre, les conditions d'émergence d'un intérêt envers la RSE ou les facteurs à l'origine du processus de construction de politiques et pratiques socialement responsables (pourquoi) font l'objet d'une analyse en profondeur présentée dans le deuxième volet. Par la suite, ce sont les outils et les instruments qui participent à l'édification et l'intégration de la RSE dans l'organisation qui retiennent notre attention dans le troisième volet de ce chapitre. La présentation de modèles, essentiellement à caractère normatif, illustrant les différentes étapes à suivre ainsi que les activités à réaliser par les firmes souhaitant cheminer vers une plus grande responsabilisation sociale tout comme l'approfondissement des contraintes ou les obstacles à même de mettre en péril cette démarche (comment) parachèveront ce chapitre fondamental consacré à la notion de RSE.

1.1 Définitions de la RSE

Comme l'affirment Ben Mlouka et Boussoura (2008), Combes (2005), Gond et Mullenbach-Servayre (2004), Houle (2011), Husted et Allen (2006), Jones *et al.* (2009), Manoir (2001), Maon *et al.* (2008, 2010), Matten et Moon (2008), Najlaoui, Champion, Lévesque et Gendron (2010), Pasquero (2005), Ramboarisata (2009), Vasconcelos, Bruno, Chalanset et Soparnot (2013) ainsi que Viers et Brulois (2009), bien que l'enthousiasme entourant la RSE ne cesse de prendre de l'ampleur, son caractère flou, vague et même confus demeure. En effet, bien qu'un nombre considérable d'auteurs au cours des soixante dernières années (Ackerman et Bauer, 1976 ; Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Clarkson, 1995 ; Davis, 1960 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984 ; Friedman, 1970 ; Gendron, 2000 ; Goodpaster et Matthews, 1982 ; McGuire, 1963 ; Pasquero, 2005 ; Wood, 1991) aient tenté de définir et d'opérationnaliser la RSE, aucun consensus ou paradigme structurant ne s'est dégagé. D'ailleurs, Gendron (2000) et Pasquero (2005) notent que les divergences au sein de la communauté scientifique, mais également entre les acteurs sociaux (ex : les associations industrielles et le patronat, les syndicats, les organismes non gouvernementaux), sont si notoires qu'une quelconque tentative de réconciliation des propositions semble vaine. Par exemple, certains caractérisent la RSE comme une responsabilité sociétale qui va au-delà de la responsabilité économique, contractuelle ou légale (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; Gendron, 2000 ; McGuire, 1963 ; Pasquero, 2005), alors que d'autres préfèrent l'entrevoir comme la maximisation de l'avoir des actionnaires (Friedman, 1970).

Mais encore, plusieurs auteurs stipulent que la RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire (Ackerman et Bauer, 1976 ; Carroll, 1979 ; Frederick, 1994 ; Jones, 1980) en intégrant et en gérant les demandes des parties prenantes

(Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984), alors que d'autres l'envisagent comme une réforme administrative et institutionnelle par laquelle on oblige les entreprises à améliorer leur performance sociale et environnementale (Albareda, 2008 ; Lynch-Wood *et al.*, 2009 ; Midttun, 2005, 2008 ; O'Dwyer *et al.*, 2005 ; Sobczak, 2002, 2004).

Plus récemment, dans une perspective critique, quelques auteurs ont circonscrit la RSE à un discours de légitimation du capitalisme qui unifie les consciences afin de maintenir le statu quo et qui politise l'organisation, donc lui fait assumer des responsabilités collectives qui devraient revenir à l'État (ex. : assurer la protection de la nature et des écosystèmes, assurer la qualité de vie des citoyens) (Aktouf, 2002 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Hommel, 2006 ; Hopkins, 2006 ; Jones, 1996 ; Petit, 2005 ; Scherer et Palazzo, 2007). Quant aux tenants de l'approche dynamique, ils ont affirmé que la RSE se révèle plutôt un processus d'apprentissage où l'entreprise, par l'entremise des relations qu'elle entretient avec son environnement, entame une réflexion approfondie sur son rôle ainsi que ses responsabilités et dès lors, endosse les intérêts de la société sans pour autant adopter une logique de mise en conformité, d'adaptation sociétale superficielle aux exigences de parties prenantes, donc de « *window-dressing purposes* » (Aguilera *et al.*, 2007, p. 838) (Gond, 2002, 2003, cité dans Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Finalement, alors que certains considèrent la RSE comme un simple retour au paternalisme corporatif tel que déployé dans les entreprises françaises au 19^e et au début du 20^e siècle (Ballet et De Bry, 2001 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004 ; Hommel, 2006 ; Osty et Pesqueux, 2009), d'autres la conceptualisent comme un phénomène radicalement nouveau lié à une crise profonde de la modernité occidentale (Gendron, 2009) et d'autres encore comme un objet hybride (Déry, 2007), donc étant simultanément une perpétuation ainsi qu'une discontinuité d'une gestion de type traditionnel. Ainsi, à

ce jour, la RSE demeure un concept polymorphe et polysémique puisqu'il peut prendre diverses formes ou être interprété différemment (Capron, 2006 ; Houle, 2011 ; Pluchart et Gnanzou, 2010).

À cet égard, notons qu'une certaine confusion, tant chez les praticiens que les théoriciens, se profile entre les concepts de RSE et de développement durable (DD). Effectivement, certains considèrent que les deux notions sont interchangeables, donc qu'il n'existe guère de différences fondamentales qui puissent être à l'origine d'une dissociation effective (Ramboarisata, 2009), point de vue généralement partagé au sein des entreprises. D'autres affirment que bien que la RSE et le DD soient des vases communicants conformément aux visées qu'ils proposent, soit l'atteinte d'un équilibre harmonieux entre la prospérité économique, la qualité environnementale et la justice sociale, ils renvoient à des niveaux d'opérationnalisation distincts : le DD constitue un projet de société « qui interpelle en conséquence l'ensemble des acteurs sociaux » alors que la RSE « concerne la participation des entreprises à ce projet sociétal, c'est-à-dire la façon dont les entreprises s'intègrent et contribuent à ce projet à travers leurs pratiques » (Capron, 2006 ; Houle, 2011 ; Lapointe, 2007, p. 1). En d'autres termes, « quand on parle d'entreprises qui font du développement durable, ou qui adoptent des pratiques de développement durable, on s'intéresse donc à la responsabilité sociale de ces entreprises » (*Ibid.*). Henderson (2001) abonde également en ce sens lorsqu'il suggère qu'une démarche de responsabilisation sociale, donc de la mise en œuvre d'une gestion responsable, a comme finalité le DD (Ramboarisata, 2009).

Cependant, que l'on conçoive ces concepts comme des synonymes ou comme de proches parents puisque l'un découle de l'autre ou du moins constitue sa déclinaison au sein de l'organisation, il n'en demeure pas moins qu'un certain flou

perdre autant pour l'un et l'autre en ce qui a trait à leur définition. Ayant déjà abordé précédemment quelques-unes des représentations divergentes concernant la RSE, précisons simplement que la notion de DD, quant à elle, fait uniquement consensus quant aux différentes composantes du développement qui ont d'ailleurs été opérationnalisées en trois axes ou pôles : économique, social et environnemental (Lapointe, 2007 ; Ramboarisata, 2009). La hiérarchisation de ces trois pôles, donc « la priorisation et l'arbitrage entre les différentes dimensions du DD lorsque celles-ci entrent en conflit » (Lapointe, 2007, p. 4), la portée du changement que commande le DD (ex : un changement de valeurs, un développement moral, une réorganisation sociale) et son ultime objectif demeurent toutefois l'objet de vives discordances dans la littérature académique (Ramboarisata, 2009). Ceci étant dit, réitérons, pour conclure sur l'enchevêtrement RSE/DD, que dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de considérer la RSE comme la contribution des entreprises au DD, donc de n'employer que le terme RSE, bien que notre entreprise terrain et par le fait même nos répondants considèrent qu'ils ont mis en place une politique et des pratiques de DD et de RSE.

Évidemment, certains auteurs critiquent avec sévérité cette nature éclatée du concept de RSE et, par la même occasion, ses faiblesses théoriques, conceptuelles et méthodologiques (Ballet et De Bry, 2001; Combes, 2005 ; Mitnick, 1993, cité dans Gond et Mullenbach-Servayre, 2004 ; Rowley et Berman, 2000 ; Silberhorn et Warren, 2007). Pour eux, la pérennité de cette notion désormais galvaudée repose entièrement sur le développement de modèles idéaux qui transcendent les controverses ou les oppositions entourant la définition de la RSE. D'autres, dont Gendron *et al.* (2004), Manoir (2001), Matten et Moon (2008) ainsi que Najlaoui *et al.* (2010), considèrent que la RSE ne saurait bénéficier d'une définition unique et universelle. Ils argumentent que l'établissement d'un idéal-type appert utile pour

obtenir un cadre de référence commun, mais ce dernier est condamné, d'une part, à se heurter aux problèmes de spécificités culturelles, institutionnelles, et mêmes sectorielles (Maignan et Ralston, 2002). À cet égard, Campbell (2007), Gendron (2008), Gendron et Turcotte (2006), Matten et Moon (2008), Osty et Pesqueux (2009), Pasquero (2007, p. 114) ainsi que Ramboarisata (2009) affirment que de désigner la RSE comme les activités initiées par les entreprises de façon volontaire, soit en marge de la législation, et s'inscrivant dans le cadre de l'intérêt général « convient mal au contexte canadien où, comme en Europe, de nombreuses responsabilités sociales assumées volontairement par les entreprises aux États-Unis sont obligatoires ou directement assumées par l'État au Canada ». Plus encore, évacuer la législation dans la définition de la RSE ne permet guère de percevoir qu'en Occident « bien des comportements volontaires de la part des entreprises ne sont en fait que des anticipations de la loi » (Gendron, 2008, p. 70).

D'autre part, conceptualiser la RSE de manière œcuménique supprime son contexte social et historique et nécessairement les rapports de force et de pouvoir qui participent à sa construction (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Le caractère changeant de la RSE au gré des cultures, de l'évolution des valeurs et de la configuration du système économique se trouve ignoré tout comme « l'ensemble des luttes que les agents se livrent pour construire la représentation de la réalité, et par là, la réalité la plus conforme à leurs intérêts » (Gendron, 2009, p. 7). En fait, tout comme le management qui est intimement lié aux contextes économiques et aux formes de capitalisme qui ont prévalu au fil du temps, la RSE est socialement ancrée et se renouvelle constamment (Déry, 2007 ; Gendron, 2008). Aguilera *et al.*, (2007), Boxembaum (2006), Griffin (2006), Ramboarisata (2009) ainsi que Rowley et Berman (2000) abondent également en ce sens lorsqu'ils soutiennent que la quête d'un modèle idéal de la RSE s'avère une aberration et, par le fait même, que seule

l'élaboration d'un cadre d'analyse plus prometteur, donc qui reconnaît le caractère construit et contextuel de la RSE, permettra de renouveler le discours sur ce concept.

Dans cet ordre d'idées, mentionnons que nous assistons depuis peu à un foisonnement d'études (Boxembaum, 2006 ; Campbell, 2007 ; Capron, 2006 ; Combes, 2005 ; Jamali, 2008 ; Logsdon, Thomas et Van Buren III, 2006 ; Maignan et Ralston, 2002 ; Matten et Moon, 2008 ; Najlaoui *et al.*, 2010 ; Silberhorn et Warren, 2007) qui, dans un premier temps, illustrent la filiation entre la conceptualisation de la RSE et les représentations que se font les individus de la réalité en fonction de ce qu'ils font et ce qu'ils ont appris, de leur expérience personnelle, de leur idéologie professionnelle, de leurs schèmes cognitifs ainsi que de leurs intérêts ou de leurs visées. Dans un deuxième temps, elles témoignent de la relation entre la notion RSE et l'architecture de la société dans laquelle elle émerge, soit les valeurs, les croyances, la culture, les normes, les mythes, les lois, etc. portés par les institutions en place. Ces deux perspectives théoriques qui évoquent une RSE au confluent des représentations sociales que se font les individus de ce concept et des pressions externes feront d'ailleurs l'objet des prochains paragraphes (Galbreath, 2010).

1.1.1 Les représentations sociales

De façon générale, la pertinence du concept de RSE, qui dans sa plus simple expression décrit les responsabilités qu'une entreprise a envers la société (Blyth, 2005), dans le contexte actuel fait assentiment. Effectivement, la succession de

catastrophes écologiques, de scandales financiers ou de licenciements offensifs¹⁰ ainsi que la multiplication d'entreprises creuses et virtuelles centrées « sur la compétence financière et l'augmentation de la valeur pour l'actionnaire, sans locaux, sans salariés, sans investissements matériels » (Brabet, 2002, p. 219), le renforcement du taylorisme ou de la subdivision des tâches qui annihile le sens du travail, la précarisation de l'emploi (ex : l'augmentation des emplois atypiques, l'externalisation accrue de la main-d'œuvre, la détérioration des conditions de travail¹¹, le développement insuffisant des compétences et connaissances pour maintenir l'employabilité), la difficile conciliation travail/famille, l'absence d'une redistribution des gains réalisés, etc. (Aktouf, 2002 ; Reich, 2007 ; Thurow, 2000) ont légitimé l'idée selon laquelle les entreprises ne peuvent plus se contenter de maximiser l'avoir des actionnaires, elles doivent également souscrire au bien-être collectif.

Cependant, au-delà de ce consensus, de ce lieu commun, force est de constater qu'une grande disparité demeure quant à la définition en tant que telle de la RSE, ses principes sous-jacents, sa mise en œuvre et sa finalité (Jones *et al.*, 2009 ; Lapointe, 2007 ; Maon *et al.*, 2008 ; Silberhorn et Warren, 2007). À cet effet, notons que Najlaoui *et al.* (2010) mettent en lumière avec éloquence le clivage qui sévit entre les organisations ainsi que le patronat qui conçoivent la RSE comme une démarche « volontaire conciliée à la rentabilité économique et qui se concrétise par la divulgation et la reddition de comptes » (p. 113), les syndicats qui associent la responsabilisation sociale de l'entreprise à un amalgame de mesures volontaires et

¹⁰ Licenciements liés à l'augmentation de la masse de profits et non à un redressement de situation.

¹¹ La détérioration des conditions de travail s'illustre entre autres à travers la prolongation de la semaine de travail, la raréfaction des programmes d'avantages sociaux, la diminution des salaires, la présence de systèmes intrusifs de surveillance et de contrôle sur les lieux de travail.

coercitives qui rétablit les rapports de force industriels, donc qui visent à protéger principalement les travailleurs, et les organisations non gouvernementales tout comme la société civile qui appréhendent la RSE comme un cadre institutionnel de réglementation et de normes obligeant les entreprises à améliorer leur performance sociale et environnementale. Lévesque (2008) converge aussi en ce sens lorsqu'elle souligne l'opposition qui se profile entre les employés et les syndicats en ce qui a trait non seulement aux dimensions constituantes de la RSE¹², mais également aux solutions devant être mises de l'avant pour s'attaquer à certains enjeux sociaux et environnementaux¹³.

Or, cette pluralité des discours sur la notion de RSE, souvent au sein d'une communauté, voire même d'une organisation, reflète ni plus ni moins la multiplicité des représentations sociales, donc les représentations que se font les individus de la réalité. Notons que ces représentations sociales ne sont pas divorcées des apprentissages, des schèmes, des scripts, des cadres de référence ou des visées de chaque individu (Best, 1995 ; Rouleau, 2007) ou, comme le formulent Najlaoui *et al.* (2010), des informations dont les acteurs sociaux disposent, de leur expérience personnelle et/ou de la pratique ainsi que de leurs intérêts. En fait, une représentation sociale « porte la marque du sujet qui reconstruit l'objet et l'interprète tout en s'exprimant à travers elle », donc émane d'un « processus de

¹² Les employés considèrent que les initiatives visant à réduire les déchets, les émissions de gaz à effet de serre, à améliorer les relations avec la communauté, etc. devraient être des priorités pour l'organisation et constituer les piliers d'une démarche de responsabilisation sociale, alors que les syndicats soutiennent que les véritables enjeux sociaux auxquels doit s'attarder l'entreprise sont les relations avec les employés ainsi que les relations avec les minorités et les femmes, la conciliation travail-famille, le bien-être physique et psychologique des employés.

¹³ Les employés accueillent l'implantation de normes telles qu'ISO 14 001 en matière de gestion environnementale avec enthousiasme, tandis que les syndicats craignent les efforts supplémentaires ou l'augmentation de la charge de travail qui seront nécessaires à la réalisation de cette certification, donc s'opposent généralement à cette solution.

focalisation qui répond à l'intérêt des sujets, tout en étant élaborée à partir de leur expérience » (Najlaoui *et al.*, 2010, p.101). Les représentations de la responsabilisation sociale ne sont ainsi pas neutres ou objectives.

En d'autres termes, comme le résumait Maon *et al.* (2008), Najlaoui *et al.* (2010) ainsi que Silberhorn et Warren (2007), le concept de RSE ne peut faire l'unanimité et par surcroît être défini de façon univoque et statique puisque les individus ou les acteurs sociaux, conformément à leur idéologie professionnelle, leurs schèmes ou processus cognitifs, etc., caractérisent la RSE en mettant l'accent sur un aspect en particulier au détriment d'un autre¹⁴ (ex. : le patronat et les organisations s'attardent à la rentabilité économique de l'entreprise ; les syndicats se préoccupent des conditions et des relations de travail ; les ONG et la société civile se soucient de l'environnement et des droits de l'homme), font la promotion de solutions distinctes (ex. : le patronat et les organisations militent en faveur des codes de conduites, des certifications et des labels sociaux ; les syndicats, les ONG et la société civile plaident pour une plus grande régulation étatique) et considèrent différemment l'affectation des ressources matérielles, financières et humaines nécessaires à cette responsabilisation sociale (Boiral, 2006).

Évidemment, ces divergences donnent lieu à des conflits, des tensions entre les différents acteurs sociaux en interaction qui revendiquent la primauté de leur définition et de leur conception de son opérationnalisation. Par exemple, nous assistons depuis quelque temps à un affrontement entre ceux qui associent la RSE à la notion de volontariat et ceux qui la perçoivent comme un cadre institutionnel de

¹⁴ Exemples tirés de Haykel Najlaoui, Emmanuelle Champion, Sophie Lévesque et Corinne Gendron, « Les représentations de 86 acteurs économiques francophones », *Revue internationale de Psychologie*, 16, (2010), 99-117.

réglementation et de normes (Albareda, 2008 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Fayolle, 2006 ; Hommel, 2006). D'un côté, les défenseurs intransigeants des initiatives privées (ex. : code de conduites, certifications, labels sociaux), de l'autorégulation, du droit mou (*soft law*) représentés par les entreprises, le patronat, les industriels, les gouvernements occidentaux et certaines instances supra-étatiques telles que l'Organisation mondiale du commerce (OMC) (Bodet et Lamarche, 2007 ; Fayolle, 2006 ; Hommel, 2006). De l'autre côté, les partisans de la régulation étatique dite classique, de la réglementation, de la formule « surveiller et punir »¹⁵ qui fait allusion aux mécanismes de contrôle et de sanction, du droit dur (*hard law*), soient les organisations syndicales, les ONG, les juristes et certains membres de la communauté internationale (Hommel, 2006 ; Lapointe et Gendron, 2003b). Bien sûr, rappelons-le, dans un cas comme dans l'autre, les arguments mobilisés, soit à la promotion de l'autorégulation ainsi qu'à la réglementation gouvernementale, sont modulés en fonction des intérêts des individus. Ainsi, les militants pour un droit mou, donc une RSE volontaire, soutiennent qu'à l'évidence, les entreprises possèdent la capacité et l'intérêt de se réguler. La prolifération des codes et des chartes de conduite au sein des entreprises multinationales témoignerait d'ailleurs selon eux de cette capacité de l'acteur corporatif à tenir compte de l'intérêt général, à assumer des responsabilités plus vastes que la production de biens et de services ou, plus simplement, à opter volontairement pour une gestion responsable. L'entreprise Gildan, qui œuvre dans le secteur du vêtement, est d'ailleurs un exemple significatif d'une organisation transnationale qui s'est dotée, il y a quelques années, d'un code de conduite, c'est-à-dire de politiques et de pratiques éthiques qui couvrent un large éventail d'enjeux représentatifs des

¹⁵ En référence à Michel Foucault, *Surveiller et punir* (Paris : Gallimard, 1993).

besoins et du contexte dans lequel elle œuvre¹⁶. Bref, leur discours fait écho à la perception partagée dans le milieu des affaires que la réglementation, l'intervention de l'État « a souvent des conséquences graves non seulement sur la compétitivité des entreprises canadiennes, mais également sur le système démocratique » (Najlaoui *et al.*, 2010, p. 107). Par conséquent, elle doit être esquivée.

Quant aux partisans pour un droit dur, donc une RSE coercitive, ils affirment que le rôle stratégique, voire structurant du capital, donc le pouvoir de l'actionnaire, ne peut que circonscrire les efforts de responsabilisation sociale de l'entreprise. Notons à cet égard que Michalet (2007), Plihon (2004) et Sobczak (2006) démontrent avec persuasion que malgré les pressions considérables qu'exercent les parties prenantes sur les organisations pour qu'elles se responsabilisent, ces dernières n'hésitent pas à prendre des décisions, à adopter des comportements qui échappent à toute considération sociale et environnementale (ex. : délocalisation de la production, exploitation et destruction des ressources naturelles, mise à pied de millions d'employés) ou à mettre en concurrence les États en regard des conditions qui leur sont offertes lorsqu'elles désirent relocaliser leurs activités de transformation ou de production (ex. : exonération de taxes, subvention pour la recherche et le développement, niveau de réglementation concernant l'environnement) afin de satisfaire leurs investisseurs institutionnels (Amin, 1991 ; Chossudovsky, 2004). En résumé, leur rhétorique repose sur le constat que, trop souvent, les entreprises ignorent les acteurs sociaux tels que les ONG, la société civile et leurs revendications

¹⁶ L'entreprise Gildan s'est engagée, entre autres, à ne pas recourir au travail forcé, à ne pas employer des enfants, à ne pas recourir à du harcèlement ou à de mauvais traitements, à ne pas faire preuve de discrimination, à établir des règles en matière de santé et de sécurité, à respecter le droit des travailleurs à l'association et à la négociation collective, à un salaire, à des avantages et au paiement des heures supplémentaires, à établir des limites quant aux heures normales et supplémentaires de travail qui peuvent être exigées, etc. (Gildan, *Citoyenneté Corporate*. 2012. Récupéré de <http://gildan.com/corporate/corporateCitizenship/overview.cfm>).

(Banerjee, 2014 ; O'Dwyer *et al.*, 2005). Ils sont donc enclins à exiger des réformes administratives et institutionnelles pour améliorer le mécanisme par lequel on oblige les entreprises à améliorer leur performance sociale et environnementale.

Néanmoins, précisons que malgré cette dichotomie entre ces deux communautés, donc les adeptes du droit mou, soit le « tout privé », le marché et ceux du droit dur, soit le « tout public », la réglementation gouvernementale, un compromis semble se faire jour en Europe puisque de récentes initiatives en matière de responsabilité sociale sous-tendent une articulation des deux modes. En effet, un « processus de tâtonnement en direction d'une régulation hybride, d'une responsabilisation partagée des acteurs de la vie économique et sociale, qui fasse appel aussi bien à la négociation collective qu'à de nouvelles modalités d'encadrement public » (Fayolle, 2006, p. 5) se dégage. Il semble que nous assistions aux balbutiements d'une nouvelle forme de régulation sociale, la corégulation, qui repose sur un processus de collaboration et de négociation entre les entreprises, les gouvernements et la société civile (Albareda, 2008 ; Fayolle, 2006), donc qui concilie le « volontaire » et le « coercitif » ou, comme le formulent Albareda (2008), Bodet et Lamarche (2007), Gendron (2009) ainsi que Gendron *et al.* (2004), qui émane d'une négociation entre les entreprises et la société civile, mais qui se trouve encadrée ou sanctionnée par le système public. Gendron (2009, p. 92) donne à titre d'exemple la certification biologique qui « proposée par des mouvements sociaux inquiets des répercussions de l'agriculture intensive [...] a été progressivement reconnue, et parfois même, intégrée aux législations nationales ». Gendron *et al.* (2004) évoquent également les certifications dans le domaine alimentaire qui se veulent volontaires, mais qui s'adjoignent de normes d'étiquetage et de traçabilité obligatoires. Quant à Bodet et Lamarche (2007) ainsi que Fayolle (2006), ils notent qu'une vaste majorité d'entreprises françaises mettent au rencart leurs codes de conduite unilatéraux ou

autoproclamés pour se tourner vers des chartes de conduite multipartites qui reposent sur la participation effective et constructive des parties prenantes, soit la société civile, les gestionnaires d'entreprises, les syndicats, les employés, les ONG, les associations de consommateurs, les activistes, etc. Des observations en outre partagées par Najlaoui *et al.* (2010) qui affirment que bien que les représentations de la RSE soient irréconciliables à bien des égards, certaines convergences se profilent particulièrement en ce qui a trait à la prise en compte des parties prenantes et la reddition de comptes. Ainsi, bien que campés dans leur position respective, les acteurs sociaux partagent tout de même certains points de vue et parviennent parfois à un accord quant aux normes procédurales entourant la RSE.

En résumé, s'attarder aux représentations sociales des acteurs tels que les employés, les syndicats, les gestionnaires (Jodelet, 1989) permet de mieux saisir la diversité des discours sur la RSE et, par le fait même, les éléments de conflit ainsi que ceux susceptibles d'engendrer un consensus.

Toutefois, ignorer l'importance de l'environnement institutionnel, donc les pressions qui s'exercent sur l'entreprise, sa structure et ses choix, constitue un faux pas. En effet, selon plusieurs auteurs, dont Maon *et al.* (2008) ainsi que Silberhorn et Warren (2007), la conceptualisation puis la mise en œuvre de la RSE résultent d'une interaction complexe, mais porteuse, entre les représentations sociales que se font les individus de ce concept et les pressions environnementales.

1.1.2 Les pressions externes ou le contexte institutionnel

La notion de RSE semble intimement liée aux tenants et aboutissants de la société, dont les valeurs, les croyances, la culture, les normes, les mythes, les lois qui sont enchâssés au cœur des institutions en place, dans laquelle elle émerge. Effectivement, en dépit d'un contexte de mondialisation¹⁷ qui se traduit par une globalisation des risques (Beck, 2001 ; Gendron, 2006a, 2008 ; Guillebaud, 1999), c'est-à-dire par l'apparition de préoccupations communes quant aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels les nations sont confrontées (Ben Mlouka et Boussoura, 2008 ; Gendron, 2008 ; Gendron et Turcotte, 2006 ; Griffin, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Jamali et Sidani, 2008), plusieurs auteurs constatent sans difficulté, à travers le recensement de définitions locales de la RSE, de grandes discordances dans la définition et l'opérationnalisation de cette dernière entre les États-Unis, la France (Campbell, 2007 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Fayolle, 2006 ; Gendron et Turcotte, 2006 ; Griffin, 2006 ; Matten et Moon, 2008), le Japon (Kostova et Roth, 2002), le Royaume-Uni et les pays en voie de développement (Jamali et Mirshak, 2006 ; Jamali et Sidani, 2008 ; Maignan et Ralston, 2002 ; Silberhorn et Warren, 2007). À titre d'exemple, de récents travaux théoriques mettent en lumière les difficultés inhérentes à l'élaboration et l'implantation de pratiques et politiques socialement responsables rencontrées par les entreprises multinationales (Galbreath, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Pestre, 2011). En fait, bien qu'embryonnaire, cette littérature témoigne des conséquences désastreuses qu'engendre la mise en œuvre d'une seule et même stratégie RSE à travers les différents sites d'exploitation puisqu'une telle manœuvre évacue la prise

¹⁷ Rappelons que la mondialisation ne se manifeste pas simplement dans l'échange de biens entre nations, mais également dans l'effondrement des frontières économiques (ex. : accords de libre-échange), par la délocalisation des entreprises et l'augmentation de la déréglementation.

en compte des enjeux locaux¹⁸ qui « se définissent selon les besoins et les circonstances de chaque communauté » (Pestre, 2011, p. 9), mais également d'autres déterminants ou éléments structurants tels que la culture locale¹⁹, l'environnement régulateur²⁰ et la présence d'organismes non gouvernementaux²¹ (Galbreath, 2006). En d'autres termes, la dispersion géographique de l'organisation contraindrait cette dernière à formuler, en premier lieu, une stratégie RSE dite globale qui réfère généralement à de grands principes, des standards qui font consensus parmi la communauté internationale tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme (Pestre, 2011). En second lieu, à élaborer une stratégie RSE locale, donc adaptée aux pressions individuelles, organisationnelles et

¹⁸ Galbreath (2006, p. 181) met en évidence la diversité des enjeux locaux auxquels sont confrontées les multinationales en précisant que « in Australia, Canada and China, environmental concerns take central-stage. In Indonesia, Turkey and the USA, improving education ranks highest among social concerns. Finally, in Brazil, Chile and South Africa, reducing poverty and homelessness are the most important social concerns ».

¹⁹ Selon Burton, Farh et Hegarty (2000, p. 153), « different cultures will emphasize different values; what is important to one culture at one time may not be important to another culture or even to the first culture at some time in the future. These values affect both the role institutions assume within society and what society expects of those institutions ».

²⁰ Un cadre juridique concernant la RSE se fait jour peu à peu. À cet égard, soulignons que la France a adopté un nouveau texte de loi intitulé *Loi sur les nouvelles régulations économiques* lequel « prévoit expressément un rapport à fournir par les entreprises concernées sur l'impact environnemental et social de leur activité » (Pérez, 2005, p. 39). Mais encore, le cadre régulateur constitue un élément déterminant dans la mesure où dans certains pays, tels que le Canada, l'Allemagne ou la France, « the welfare state had already introduced stricter legislation in areas such as employee rights and green issues » alors que dans d'autres états, comme le Royaume-Uni ou les États-Unis, « a more laissez-faire state passed on the responsibilities to the market » (Silberhorn et Warren, 2007, p. 368-369). Ainsi, les responsabilités sociales et environnementales devant être assumées par les organisations sont bien différentes d'une région à l'autre.

²¹ Les organismes non gouvernementaux à travers la diffusion d'information ou leurs activités de lobbying auprès des différents paliers de gouvernement ainsi que leur rôle d'expert-conseil auprès des entreprises en matière d'environnement, des droits de la personne, etc. exercent une pression considérable sur les organisations pour qu'elles se responsabilisent. Les ONG amènent également les firmes à modifier leur système de gouvernance en rendant des comptes à des parties prenantes moins traditionnelles telles que la société civile. Doh et Guay (2004) affirment d'ailleurs que les ONG causent des changements considérables quant à la gouvernance et la gestion de l'entreprise dans son ensemble.

institutionnelles propres à chacun de ses emplacements (Husted et Allen, 2006 ; Kiran et Sharma, 2011, Pestre, 2011).

Dans le même ordre d'idées, un rapport de la firme Ernst et Young (2008) s'intéressant aux stratégies de déploiement de démarches RSE illustre à maintes reprises la vaste disparité entre la France et le Royaume-Uni en ce qui a trait non seulement à la caractérisation de la RSE, mais également à l'implication de la haute direction, à la composition, en nature et en nombre, d'un comité RSE, au rattachement hiérarchique de ce dit comité, au processus d'identification des enjeux RSE, aux facteurs de succès du déploiement et de l'ancrage de la démarche RSE, aux indicateurs de suivi de la performance RSE et finalement à la prise en compte de la RSE dans l'évaluation des gestionnaires. Par exemple, la gestion de la RSE au Royaume-Uni repose sur un dialogue constant avec les parties prenantes et particulièrement la société civile alors qu'en France, cette pratique est peu commune ou du moins demeure au stade émergeant. De ce fait, les comités responsables du pilotage de la stratégie RSE au Royaume-Uni sont plus inclusifs en raison de la présence entre autres d'experts externes qu'en France où les représentants des départements de ressources humaines ainsi que de sécurité et environnement sont majoritaires au sein des comités RSE. En définitive, comme le précisent les auteurs de cette enquête de part et d'autre de la Manche, la Grande-Bretagne et la France se différencient dans leur façon d'appréhender la RSE et cette différenciation souscrit aux différentes divergences institutionnelles entre ces deux pays.

Somme toute, ces travaux témoignent, chacun à leur façon, que les choix organisationnels en ce qui a trait à la responsabilisation sociale de l'entreprise sont façonnés ou modélisés par une variété de pressions externes, donc que le contexte

ou l'environnement influence de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation (Rouleau, 2007). Autrement dit, contrairement à ce que Child (1972)²² affirme, le design de l'entreprise tout comme les procédures, politiques et pratiques qu'elle met en place sont agrégées à son environnement, soit la culture, les valeurs, la réglementation, la disposition du système économique, l'existence d'organismes non gouvernementaux, etc.

1.1.3 Définition de la RSE dans le cadre de cette thèse

Dans le cadre de cette thèse, nous ne comptons guère définir la RSE de façon univoque, statique et instrumentale comme il est généralement de mise dans la littérature en gestion. Nous souhaitons plutôt souscrire au courant de pensée qui convient de la nature construite et contextuelle de la RSE, donc qui affirme qu'il est difficile et peu souhaitable de réconcilier les différentes propositions quant à la définition de la RSE. Mais encore, qu'il s'avère assurément plus utile et intéressant de comprendre comment les différents acteurs, particulièrement les entreprises, conçoivent et définissent la RSE (Kiran et Sharma, 2011 ; Silberhorn et Warren, 2007).

Cependant, nous reconnaissons que certains aspects entourant la notion de RSE font consensus, donc transcendent les multiples représentations sociales ainsi que les

²² Théorie du choix stratégique : capacité de l'acteur organisationnel, le gestionnaire, à adopter des comportements stratégiques en marge des contraintes de l'environnement.

facteurs contextuels. Les référentiels tels que le Global Reporting Initiative (GRI)²³ ainsi que la norme ISO 26 000²⁴, qui se veut une ligne directrice puisqu'elle ne mène pas à une certification par une tierce partie (Gendron, 2010), attestent d'ailleurs de cette compréhension commune quant à la RSE et plus particulièrement en ce qui a trait : 1) au respect et à la prise en compte des parties prenantes²⁵ dans la gestion ou la gouvernance de l'entreprise, 2) au principe de transparence ou à la reddition de comptes et 3) à la protection du bien-être des employés, de la communauté et de l'environnement dans l'atteinte d'objectifs économiques (Capron, 2009).

Dans un premier temps, le dialogue avec les parties prenantes, qui est défini comme une « activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation » (Gendron, 2010, p. 16), est une composante essentielle du concept de RSE même si ce dernier ne peut être réduit à cette pratique. Silberhorn et Warren (2007) corroborent d'ailleurs cette observation en illustrant que l'ensemble des entreprises œuvrant en Allemagne et au Royaume-Uni, donc indépendamment de leur secteur d'activités, de leur conjoncture contextuelle, des

²³ Le Global Reporting Initiative (GRI) « est une organisation non gouvernementale fonctionnant en réseau, dont le rôle est d'œuvrer au développement durable et de promouvoir l'élaboration de rapports en matière d'environnement, de responsabilité sociétale et de gouvernance » (Global Reporting Initiative. (2012). *GRI et ISO 26 000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26 000*. Récupéré de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>).

²⁴ La norme ISO 26 000 est le résultat d'un processus rédactionnel découlant d'un véritable dialogue entre « 400 experts provenant de près de 80 pays différents, notamment du Sud, et il a été co-présidé par un pays du Nord (Suède) et un pays du Sud (Brésil). Chaque délégation nationale était constituée de représentants de six catégories d'acteurs sociaux : les consommateurs, les travailleurs, les ONG, les gouvernements, l'industrie et les « autres » (SSRO pour Services, études, recherche et autres) » (Gendron, 2010, p. 4).

²⁵ La notion de partie prenante fait l'objet d'une multitude de définitions (Mitchell, Agle et Wood, 1997), mais de façon générale on caractérise les parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels (Freeman, 1984).

valeurs endossées par leur conseil d'administration respectif, etc., reconnaissent l'interdépendance qui existe entre l'entreprise et la société et, de ce fait, s'assurent d'être constamment en interaction avec leurs parties prenantes et de façon plus générale leur environnement externe.

Dans un deuxième temps, le principe de transparence ou la reddition de comptes fait écho à la reconnaissance au droit à l'information de l'ensemble des parties prenantes, même les moins puissantes, donc à une reddition de comptes crédible et accessible par l'entremise de différents outils, notamment le bilan social²⁶. Notons que, récemment, cette approche a été soutenue et encouragée en France par l'adoption d'un nouveau texte de loi intitulé *Loi sur les nouvelles régulations économiques* lequel « prévoit expressément un rapport à fournir par les entreprises concernées sur l'impact environnemental et social de leur activité » (Pérez, 2005, p. 39).

Finalement, tous s'accordent, lorsqu'il est question de conceptualiser la RSE, quant à la nécessité pour l'entreprise de protéger le bien-être des employés, de la communauté et de l'environnement (Heslin et Ochoa, 2008) dans l'atteinte de ses objectifs économiques, donc qu'elle adhère aux principes d'un développement économique durable. Le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie en France (MEDEF, 2012, p. 1) précise d'ailleurs que la RSE :

[...] est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte

²⁶ Le bilan social ou le « triple bottom line » constitue, habituellement, un rapport annuel produit par l'entreprise qui témoigne des efforts déployés par l'organisation en ce qui concerne la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Ce dernier fait d'ailleurs l'objet d'une grande importance sur les sites corporatifs.

les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité.

La norme ISO 26 000 acquiesce également à cette signification de la RSE en spécifiant que celle-ci se définit comme :

[...] la responsabilité d'une organisation vis-à-vis les impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (Gendron, 2010, p. 15).

Essentiellement, retenons qu'en dépit des débats qui subsistent tant chez les théoriciens que les praticiens (Galbreath, 2009b) à l'égard de la notion de RSE, comme nous l'avons mentionné antérieurement, celle-ci s'avère tangible, bien réelle. Effectivement, la plupart des grandes entreprises ont pris des engagements en matière de RSE depuis quelques années et travaillent actuellement à leur mise en œuvre (Ernst et Young, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Houle, 2011 ; Maon *et al.*, 2010 ; Najlaoui *et al.*, 2010 ; Pedersen et Neergaard, 2008 ; Ramboarisata, 2009). D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, la prochaine section fera état des différentes conduites communément envisagées ou adoptées par les firmes en matière de RSE.

1.2 Conduites potentielles en matière de RSE

Une multitude de choix en ce qui a trait à l'intégration de la RSE au sein de l'organisation existe (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Panapanaan, Linnanen, Karvonen et Phan, 2003). Delhaye *et al.* (2006, p. 8) argumentent en ce sens « qu'il n'y a en effet pas « une RSE », mais des façons multiples d'être socialement responsable, qui diffèrent en fonction du contexte, des objectifs, des acteurs et des processus mis en œuvre »²⁷. À titre d'exemples, comme en témoignent Abbett, Coldham et Whisnant (2010) ainsi que Martinuzzi et Krumay (2014), les organisations peuvent opter pour une démarche à petits pas, donc où l'assimilation de la RSE se fait de façon graduelle ou se limite à un volet en particulier. La mise en place, par exemple, d'une politique d'achat responsable, de tri et de gestion des déchets ou encore d'égalité professionnelle hommes-femmes constituent des illustrations pertinentes de cette approche²⁸.

Les entreprises peuvent également porter leur choix sur une intégration poussée de la RSE, qui s'avère d'ailleurs un processus d'une grande complexité, et qui peut se traduire, notamment, par la conception de nouveaux produits et la transformation des processus de production (Abbett *et al.*, 2010 ; Acquier, Daudigeos et Valiorgue, 2009 ; Delpuech, 2009 ; Gond et Igalens, 2012 ; Maon *et al.*, 2009 ; Pruneau *et al.*, 2006). Martinuzzi et Krumay (2014) ainsi que Zollo *et al.* (2009) corroborent en outre ce constat en soulignant que l'adoption d'une telle approche affecte généralement

²⁷ À cet égard, Crews (2010, p. 20) affirme que « *determining what success means for a particular organization* », par rapport à la RSE, s'avère l'une des principales difficultés auxquelles se butent les organisations. D'autant plus que « *leaders have different conceptions of what sustainability means to their company* » (*Ibid.*, p. 16).

²⁸ D'autres exemples d'une démarche à petits pas : « *common corporate sustainability initiatives include reductions in travel, facilities retrofits, renewable energy generation, waste reduction, water conservation [...]* » (Abbett *et al.*, 2010, p. 4).

l'ensemble des décisions et des activités de l'organisation, soit la planification stratégique, la gestion des risques, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, les procédures de vérification des comptes, etc. Dans cette perspective, la RSE est « transversale (non cantonnée dans l'un ou l'autre des départements de l'entreprise), longitudinale (construite sur la durée) et apportant une plus-value pour l'organisation et ses parties prenantes » (Delhaye *et al.*, 2006, p. 7).

De surcroît, les firmes ont la possibilité, bien que ces cas soient beaucoup plus rares, de considérer la RSE comme « la source de leur modèle d'affaires » (Gond et Igalens, 2012, p. 8). Les entreprises telles que « Body Shop ou Nature et Découverte sont nées avec des gènes de cette sorte » (*Ibid.*).

Notons que McElhaney (2008) rend intelligible cette quête de direction au sein des organisations lorsqu'elle dresse un portrait des différentes conduites pouvant être adoptées en matière de RSE :

When working with a company to develop its CSR strategy, I first ask senior management what their goals are for their CSR effort. Do they simply want to run a good business? If so, they would want a strategy of undertaking ad hoc initiatives – like recycling or donation matching – brought to them by their employees from time to time. Do they simply want to give back to their communities and be a good neighbour? If so, they would want a strategy of creating partnership with local charities [...]. Do they want to be a beacon for other leaders and transform their entire industry? Then they would want a strategy of developing industry collaborative and consistently communicating what they are doing so as to lead their peers (McElhaney, 2008, p. 23).

La figure 1.1 représente au demeurant les différentes conduites possibles relatives à la RSE identifiées par cette auteure (McElhaney, 2008, p. 23).

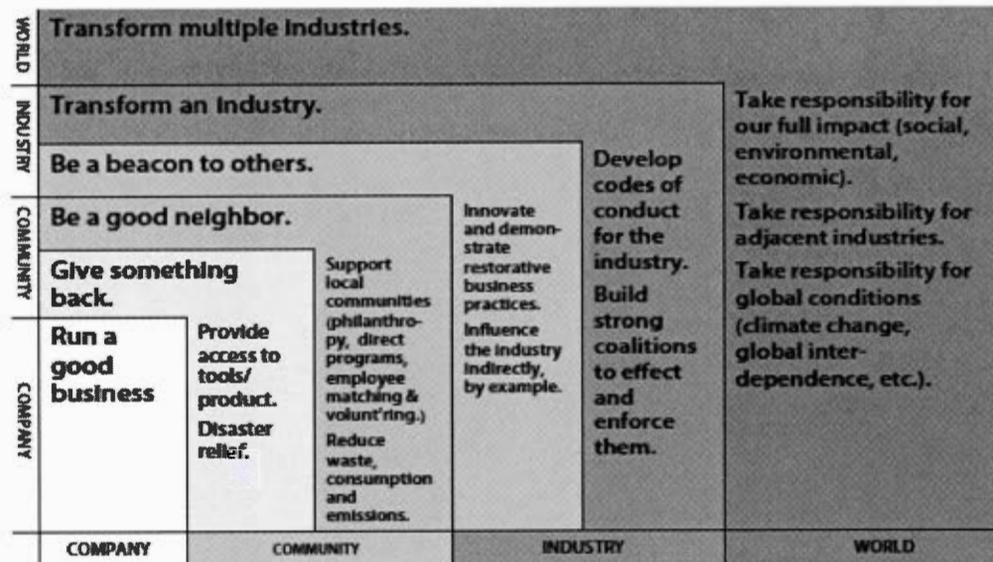


Figure 1.1 Conduites possibles en matière de RSE

Pour tout dire, de nombreuses options s'offrent aux firmes, ce qui assurément caractérise un défi de taille pour ces dernières qui doivent décider du cours de l'action. À cet égard, Crews (2010, p. 20) allègue en outre que « *the main challenge facing business leaders has to do with strategy formulation and implementation* ». Un propos également partagé par Gnanzou (2011, p. 0) qui affirme que la mise en œuvre de la RSE constitue « un défi au regard du choix pertinent des outils à utiliser, du processus pertinent dans lequel l'on peut s'engager, des difficultés et obstacles que l'on peut rencontrer [...] ». Bref, comme l'argumentent Acquier *et al.* (2009, p. 2), « la complexité de l'action du dirigeant en matière de RSE », particulièrement

dans le contexte actuel où l'environnement institutionnel est en perpétuelle mouvance²⁹, ne peut faire l'économie d'une réflexion.

1.2.1 L'ascension de la RSE qualifiée d'intégrative ou de stratégique

Néanmoins, force est de constater, selon Capron (2009), Galbreath (2006), Gond et Igalens (2012), Husted et Allen (2006), Kiran et Sharma (2011), Maon *et al.* (2008, 2010), McElhaney (2008) ainsi que Silberhorn et Warren (2007), que la RSE au sein des organisations qui se limite à une simple contribution financière au développement économique et humain des communautés où elles exercent leurs activités (ex. : dons ou commandites à des organismes communautaires, des écoles, des hôpitaux) s'étiole. En effet, cette RSE dite philanthropique, qui tend à augmenter le capital de sympathie de l'entreprise auprès des consommateurs, s'essouffle même si ce type de responsabilisation sociale s'avère peu compromettant comme le précise McElhaney (2008, p. 21) :

The level of engagement in the philanthropic model is actually quite low, however, because the effort is not built into the companies' day-to-day operations or management systems. Such efforts are typically handled as completely separate functions, divorced from profit and loss responsibility, and they are typically not integrated into business objectives or core competencies.

Désormais, comme le soulignent Abbett *et al.* (2010), Davis (2005), Galbreath (2006), Gond et Igalens (2012), Heslin et Ochoa (2008), Husted et Allen (2006),

²⁹ Un exemple révélateur de cette perpétuelle mouvance selon Jones *et al.* (2009, p. 305): « *the recent move towards bio-fuels intended to address the problem of climate change and global warming is now being called into question as a result of the inflationary impact it is having on food prices* ».

McElhaney (2008), Silberhorn et Warren (2007) de même que Werbach (2009), de plus en plus d'entreprises tendent vers une RSE qualifiée d'intégrative ou de stratégique puisqu'elle enjoint les organisations à construire des ponts entre leur démarche de responsabilisation sociale et leur stratégie³⁰ et/ou leur mission, leurs fonctions, leurs activités, les compétences centrales, etc³¹. Maon *et al.* (2008) étayent également cette observation lorsqu'ils affirment que, malgré la complexité de ce processus, les organisations tentent actuellement, tant bien que mal, d'articuler leurs pratiques et politiques RSE selon leurs caractéristiques (ex. : objectifs, mission) par le truchement, entre autres, de leur structure ou de leur culture. Notons d'ailleurs à ce propos que McElhaney (2008, p. 22) illustre avec éloquence le caractère ambitieux de la RSE dite intégrative ou stratégique et, par le fait même, les nombreux impératifs inhérents à sa mise en œuvre dans la figure suivante :

³⁰ Un exemple éloquent de cette agrégation entre la notion de RSE et la stratégie d'entreprise peut être observé chez Nike. En effet, « *Nike offers an example with its Reuse-A-Shoe recycling program. The program takes used shoes and recycles the materials to make other products including new shoes and athletic surfaces* » (Abbett *et al.*, 2010, p. 4)

³¹ Signalons néanmoins que ces observations ne font point l'unanimité auprès des théoriciens. À titre d'exemple, Pederson et Neergaard (2008, p. 5) affirment que malgré la popularité de la RSE auprès des entreprises, « *evidence indicates that the integration of CSR into the company's everyday practices still leaves much to be desired. For instance, a survey among corporate leaders concluded that only a minority (10 percent) of companies have taken meaningful steps to integrate CSR in the corporate strategy and the mainstream operations (Mirvis and Googins, 2004)* ».

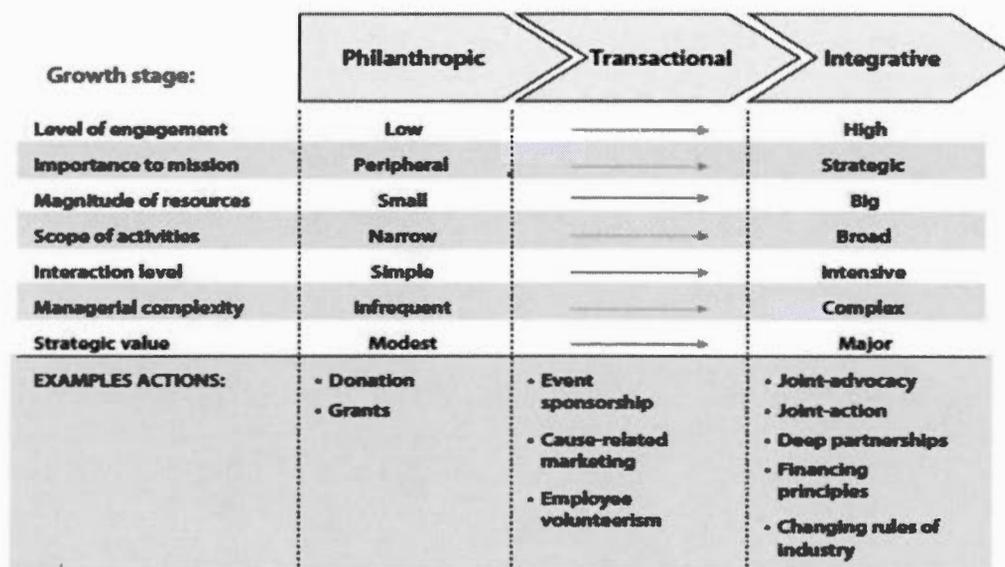


Figure 1.2 Évolution de la RSE au sein des entreprises

Il est aisé de constater qu'une organisation qui s'inscrit en faux contre le caractère « *unfocused, unconnected, and unrelated* » de la RSE philanthropique, donc qui récuse la redistribution d'une partie de ses profits de façon aléatoire à la communauté d'accueil, voire l'adoption de manière ad hoc des *best practices*³² en matière de RSE (Galbreath, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; McElhaney, 2008), se livre à une tâche ardue, à un processus d'une grande complexité. Garavan, Heraty, Rock et Dalton (2010), Kittilaksanawong (2011), ainsi que Rahardjo (2013) évoquent au demeurant cette complexité lorsqu'ils énoncent que la mise en œuvre d'une RSE intégrative ou stratégique au sein de l'entreprise représente une expérience relativement périlleuse tant pour les dirigeants que pour les employés.

³² Galbreath (2009a) allègue que certaines entreprises se contentent bien souvent d'endosser des approches typiques associées à la RSE, soit l'instauration d'un code de conduite, la publication de rapports que l'on qualifie de triple bilan et la diffusion dans différents médias, à travers la gestion des relations publiques, des comportements socialement responsables adoptés par l'organisation, qui se révèlent trop limitées, défensives et déconnectées de la réalité organisationnelle.

Baumgartner (2014, p. 259) résume également cet état de fait en stipulant que « the challenge of sustainable development is complex and corporation have to deal with this complexity ». Blackman, Kennedy et Quazi (2013, p. 238) quant à eux suggèrent que « *complexity of change [in attempts to CSR] is underrated* ». Finalement, Yedder et Farhoud (2014, p. 5) précisent que la mise en place d'une stratégie RSE « n'est pas sans risques surtout au niveau interne ».

Dans de telles circonstances, il s'avère des plus pertinent de s'attarder aux potentiels facteurs instigateurs de cette démarche de responsabilisation sociale qui induit sans contredit des modifications considérables au sein des pratiques, des politiques, des processus de gestion, des activités et des services offerts par les organisations (Abbett *et al.*, 2010; Acquier *et al.*, 2009 ; Annelise et Soparnot, 2009 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Bolton, Chung-Hee et O'Gorman, 2011 ; Crews, 2010 ; Delpuech, 2009 ; Ernst et Young, 2008; Gond, Igalens, Swaen et El Arkemi, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Jones *et al.*, 2009 ; Jonker et De Witte, 2006 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Lawler et Worley, 2012 ; Lindgreen *et al.*, 2011; Maon *et al.*, 2009 ; Martinuzzi et Krumay, 2014 ; Panapanaan *et al.*, 2003; Pruneau *et al.*, 2006 ; Rahardjo, 2013 ; Roome, Doove et Postema, 2006 ; Sangle, 2010 ; Werre, 2003 ;Yedder et Farhoud, 2014 ; Zollo *et al.*, 2009).

1.3 Facteurs instigateurs de la RSE

Pour plusieurs observateurs, dont Hank et Stark (2009), Heslin et Ochoa (2008), Houle (2011) ainsi que Waddock (2004), cet intérêt croissant des gestionnaires envers la RSE, malgré l'ampleur du labour et des changements résultant de sa pleine

intégration au sein de l'entreprise au même titre que d'autres activités classiques telles que la recherche et le développement, la gestion des ressources humaines, la gestion des opérations, etc., est intimement lié à un ou plusieurs facteurs d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel. Ainsi, bien que quelques études, dont celle de Silberhorn et Warren (2007), attestent que les motivations personnelles et les avantages concurrentiels, principalement ceux rattachés à la performance de l'organisation, soient au cœur même d'une démarche de RSE, nous dressons dans les prochains paragraphes le portrait de l'ensemble de ces forces susceptibles d'engendrer des comportements socialement responsables.

1.3.1 Les facteurs individuels

Les facteurs individuels regroupent plusieurs éléments, dont les croyances et les valeurs, l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, le type de personnalité, le bagage culturel et professionnel ainsi que les scripts cognitifs (Evans, Davis et Dwight, 2011 ; Hank et Stark, 2009 ; Maon *et al.*, 2008 ; Mudrack, 2007 ; Pruneau *et al.*, 2006 ; Shauki, 2011 ; Vlachos, 2010). Ces derniers influenceraient l'intérêt ou l'importance accordée par une personne au concept de RSE tout comme son désir d'initier, de s'engager ou de s'impliquer dans une démarche de responsabilisation sociale (Hank et Stark, 2009 ; Vlachos, 2010). En fait, comme l'affirment Aguilera *et al.* (2007, p. 839), Evans *et al.* (2011) ainsi que Hank et Stark (2009), bien que « *individual-level factors that might affect the relationship between CSR and individual reactions to CSR have only received scant attention* », il n'en demeure pas moins que certaines grandes tendances se dégagent de cette littérature qui en est encore à ses balbutiements.

1.3.1.1 Croyances et valeurs

Hank et Stark (2009) allèguent que la conception d'un individu de ce qui est juste ou pas, ou bien ou mal, l'importance qu'il accorde à l'éthique ainsi que son intérêt pour la communauté, donc son désir d'aider les autres ou sa capacité de faire preuve de compassion, circonscrit l'intérêt de cet individu pour la RSE et ultimement son engagement envers la cause. Groves et LaRocca (2012) enrichissent ce constat en précisant que les hauts dirigeants qui sont réceptifs aux changements, aux nouvelles expériences et qui valorisent le travail collectif ou d'équipes seraient plus portés vers le concept de RSE.

Jui-Ling et Meng-Cheng (2012) attestent, quant à eux, que les valeurs personnelles des gestionnaires ainsi que des membres composant la haute direction constituent un puissant moteur à l'intégration du concept de RSE aux pratiques et politiques de l'entreprise³³. Une conclusion également partagée par Galbreath (2009b) ainsi que Maon *et al.* (2009, p. 78) qui reconnaissent l'importance des caractéristiques individuelles et plus particulièrement des valeurs comme déterminants de l'engagement envers le concept RSE lorsqu'ils énoncent que la conception et l'intégration d'une stratégie RSE au sein d'une organisation découlent d'une modification dans la perception qu'ont les gestionnaires de l'environnement sociétal. Or, cette modification se produit « *when the personal values of some individual or groups inside the organization gain increasing weight, in which case CSR is driven by a sense of personal morality, inspired by managers' or employees'* »

³³ Inyang, Awa et Enuoh (2011, p. 119) précisent à cet égard que « *traditionally, CSR is a top-management driven initiative or activity, nurture from policy conception to implementation mainly by the organization's executive* ». Un propos partagé par Sharma, Sharma et Devi (2009, p. 207) qui énoncent que « *from the very beginning the key player in undertaking such activities in the organizations has been top management and it has been the driving force in the area of social responsibility* ».

socially oriented personal values ». Notons d'ailleurs qu'une illustration persuasive du rôle déterminant joué par les valeurs endossées par la haute direction dans la transformation organisationnelle que représente l'intégration du concept RSE aux activités ou fonctions de l'organisation se fait jour dans une analyse de cas réalisée au sein de la firme Danone par Gond et Igalens (2012)³⁴. Également dans le guide conçu par le Mouvement des entreprises de France (MEDEF, 2012, p. 7) qui avance que l'une des raisons de vouloir mettre en œuvre la RSE réside dans les valeurs, les croyances des entrepreneurs :

Parce qu'en tant qu'entrepreneur responsable, vous êtes personnellement convaincu qu'il est de votre responsabilité de démultiplier les impacts positifs et de minimiser les impacts négatifs de votre activité sur l'ensemble de la société et de l'environnement.

Précisons néanmoins qu'outre le désir d'initier, de s'engager ou de s'impliquer dans une démarche de responsabilisation sociale, les croyances et les valeurs endossées par les gestionnaires influencent de façon prépondérante la nature, le type et la portée des politiques et pratiques RSE implantées dans l'organisation (Hemingway et Maclagan, 2004). Une observation avalisée, d'une part, par Maak et Pless (2006), Maon *et al.* (2010, p. 34) ainsi que Waldman, Siegel et Javidan (2006) qui stipulent que « *corporate leaders' specific visions, motives and values appear to constitute a particularly important influence on the nature and scope of an organization's commitment to social responsibility* ». D'autre part, par Buchholtz, Amason et

³⁴ Antoine Riboud, président et directeur général de Danone, considérait qu'une entreprise ne pouvait s'en tenir à des objectifs de croissance économique puisque de telles visées n'engendraient guère de justice au sens large. En d'autres termes, l'entreprise devait inscrire une dimension sociale dans son projet économique tout comme une dimension écologique. De cette vision, découlant sans contredit des valeurs d'égalité, de partage, d'écoute, etc. endossées et promues par Monsieur Riboud, est née la démarche de responsabilisation sociale de Danone, soit la « *Danone way* » (Gond et Igalens, 2012).

Rutherford (1999) qui argumentent que les valeurs des gestionnaires ont un poids considérable lors de la prise de décision concernant les démarches philanthropiques de l'organisation, une des composantes, bien que limitée, d'une stratégie RSE³⁵.

1.3.1.2 Âge et sexe

Shauki (2011) soutient quant à lui que les personnes de plus de trente-cinq ans accordent davantage d'importance au concept de RSE que leurs homologues plus jeunes et considèrent qu'il est impératif qu'une entreprise rédige et rende accessible un rapport sur sa performance financière, environnementale et sociale. Parisot (2012, p. 6) s'inscrit en faux, en partie du moins, contre ces conclusions en affirmant que « les jeunes, notamment, considèrent de plus en plus la démarche de responsabilité sociale d'une entreprise comme facteur de choix à niveau égal de salaire » lors d'un processus de recherche d'emploi. Quant à Burton et Hegarty (1999), ils attestent que de façon générale les femmes sont plus intéressées et sujettes à promouvoir la RSE que les hommes.

1.3.1.3 Niveau d'éducation

Evans *et al.* (2011) pour leur part soulignent que les individus ayant été sensibilisés au concept de RSE à travers leurs études sont plus enclins à agir de façon

³⁵ À cet effet, l'implication de l'entreprise Cascades auprès des athlètes amateurs puisque la pratique d'activité physique constitue une saine habitude de vie selon les frères Lemaire, président, vice-président et administrateur de l'entreprise, représente bien l'influence des croyances, des valeurs des dirigeants quant à leurs engagements philanthropiques (Cascades. 2014. *Développement durable et social : dons et commandites*. Récupéré de <http://www.cascades.com/fr/developpement-durable/social/dons-et-commandites/organismes-soutenus-copy>

socialement responsable et à choisir une entreprise qui se préoccupe de ses impacts sur la société et l'environnement, donc plus rébarbatifs à s'associer à une entreprise qui ne contribuent pas aux efforts collectifs dans ces domaines. Une conclusion partagée par Lévesque (2008) qui illustre que les jeunes adultes, en raison de la sensibilisation qui a été faite dans les écoles du Québec, accordent une grande importance aux problématiques environnementales et sociales et de ce fait non seulement cherchent à travailler au sein d'entreprises socialement responsables, mais posent au quotidien une multitude de gestes pour réduire leur empreinte écologique. Gond et Igalens (2012, p. 111) étayent aussi cette perspective en prétendant que les étudiants « les mieux formés étaient très sensibles à l'engagement dans la RSE de leur futur employeur ». Notons que Jui-Ling et Meng-Cheng (2012) contribuent également à définir l'importance et le rôle de l'éducation acquise par un individu en ce qui a trait à son intérêt pour la RSE lorsqu'ils démontrent que les gestionnaires et propriétaires de petites et moyennes entreprises qui détiennent des diplômes d'études postsecondaires sont plus susceptibles d'initier des pratiques et politiques RSE au sein de leur organisation.

1.3.1.4 Bagage professionnel

En ce qui a trait au bagage professionnel, Shauki (2011) soutient que les individus ayant plus de six ans d'expérience sur le marché du travail semblent plus disposés à se préoccuper des performances sociales et environnementales des entreprises, donc à accorder de l'intérêt à la notion de RSE. De leur côté, Thomas et Simerly (1994) concluent que les gestionnaires avec plus d'expérience s'avèrent mieux outillés pour développer des politiques et pratiques socialement responsables, donc rencontrant les nombreuses requêtes et exigences des parties prenantes, et de ce

fait concourent non seulement à mettre de l'avant la RSE, mais également à l'atteinte d'une certaine performance sociale.

1.3.1.5 Scripts cognitifs

Finalement, l'importance des processus ou scripts cognitifs, que Rouleau (2007, p. 143) caractérise comme étant « des séquences d'action qui constituent différents réseaux de connaissances inscrits dans la mémoire [...] et guident l'action de manière appropriée lors de situations nouvelles » se confirme dans une étude de Lévesque (2008) qui illustre que les individus ayant évolué au sein d'entreprises responsables aspirent à nouveau travailler dans un tel contexte puisqu'ils apprécient les répercussions d'une telle association tant au niveau professionnel que personnel et qu'ils constatent qu'il est possible et souhaitable de produire des biens et services en respectant l'environnement et la communauté. Une observation en partie épousée par Hank et Stark (2009, p. 508) qui stipulent que l'adoption et la promotion de comportements socialement responsables « *enhance self-fulfillment* » et conséquemment « *can be seen as a very important added benefit for individuals* ».

Dans le même ordre d'idées, Pruneau *et al.* (2006, p. 34, traduction libre) démontrent qu'une personne « est plus susceptible d'entamer une action si elle est familière avec le problème et avec ses causes, et si elle sait comment s'y prendre pour résoudre le problème ». Une proposition également revendiquée, dans un premier temps, par Delpuech (2009) qui constate que les principales barrières au manque d'intégration des différentes dimensions de la RSE à la stratégie d'entreprise par les gestionnaires sont le manque de connaissance et de formation.

Dans un deuxième temps, par Maon *et al.* (2008) qui établissent que l'identification et la sélection des enjeux sociaux et environnementaux auxquels une entreprise tentera de remédier sont intimement liées à l'interprétation ainsi que la compréhension qu'en ont les dirigeants d'une entreprise. Boiral (2006) donne un exemple persuasif de ces propositions lorsqu'il stipule qu'une entreprise ayant déjà subi une crise environnementale, mettant sa survie en péril, s'engagera sans demi-mesure dans un processus de cohabitation harmonieuse avec la collectivité dans laquelle elle est implantée et déploiera des efforts considérables pour correspondre aux impératifs de la fameuse norme ISO 14001. En d'autres termes, la firme, et plus particulièrement ses dirigeants, bénéficiant de connaissances et surtout d'une expérience en la matière, mobilisera ses acquis qui influenceront sans surprise l'élaboration de la stratégie RSE.

Somme toute, la considération accordée à la notion RSE et ultimement les efforts déployés pour intégrer ou promouvoir la responsabilisation sociale de l'entreprise au sein d'une organisation semblent intimement liés à des facteurs d'ordre individuel. En outre, un rapport de l'Observatoire Européen des petites et moyennes entreprises (2002), résultant d'un vaste sondage sur les raisons à l'origine d'une démarche RSE ou d'un engagement envers la cause, révèle que les motivations personnelles ou facteurs individuels, particulièrement le sens éthique, arrivent bons premiers, loin devant les pressions sociales.

Mais encore, une vaste littérature s'attarde à mettre en évidence leur rôle déterminant en illustrant que les hauts dirigeants, ne partageant pas nécessairement les mêmes facteurs d'ordre individuel, non seulement priorisent des enjeux sociaux et environnementaux distincts tout comme des actions singulières, mais affectent également différemment les ressources matérielles, financières et

humaines nécessaires à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Mentionnons que cet intérêt particulier envers les hauts dirigeants découle du fait que ce sont eux qui s'avèrent bien souvent à l'origine de l'élaboration et de la mise en place d'une stratégie RSE (Boiral, 2006 ; Campbell, Gulas et Gruca, 1999 ; Gond et Igalens, 2012 ; Hemingway et Maclagan, 2004 ; Kaldschmidt, 2011 ; Maon *et al.*, 2008, 2010 ; McElhaney, 2008 ; Quazi, 2003). Effectivement, comme le note Maclagan (1998, p. 147) « *corporate social responsibility may be viewed as a process in which managers take responsibility for identifying and accommodating the interests of those affected by the organization's actions* ». Une conclusion qui fait d'ailleurs écho à la définition de la RSE proposée par Mosley *et al.* (1996, p. 141) : « *corporate social responsibility refers to managements' obligation to set policies, make decisions and follow courses of action beyond the requirements of the law that are desirable in terms of the values and objectives of society* ».

Toutefois, compte tenu des exigences de tous acabits sous-jacentes à une démarche de responsabilisation sociale, cette dernière ne peut être qu'en partie tributaire des motivations personnelles de la haute direction, des gestionnaires et/ou des employés. Les facteurs organisationnels qui font référence aux avantages concurrentiels de nature diverse, tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation ainsi qu'à court, moyen et long terme, qui découleraient d'une responsabilisation sociale paraissent plus prééminents. D'ailleurs, mentionnons que l'argumentaire du Conference Board du Canada et des groupes patronaux qui font la promotion de la RSE, comme *Business for Social Responsibility* (BSR), repose essentiellement sur ces bénéfices potentiels. Un discours qui fait écho aux constatations de Delpuech (2009, p. 2) puisque cette dernière argumente que les entrepreneurs qui sont plus sensibilisés à la notion de RSE et par le fait même plus enclin à l'intégrer à leurs

politiques et pratiques ont généralement trouvé « un intérêt à leur participation à ce projet collectif ».

1.3.2 Les facteurs organisationnels

Bien que critiquées à plusieurs égards³⁶, de nombreuses études établissent un lien positif entre la mise en œuvre d'une démarche RSE et la création de valeur, qu'elle soit financière ou autre, pour l'entreprise. En fait, dans cette optique, à travers la mise en œuvre de pratiques socialement responsables, les organisations réussiront ainsi à atteindre deux objectifs à la fois : créer de la valeur pour l'entreprise tout en tenant compte des enjeux sociaux ou environnementaux devenus incontournables. En d'autres termes, comme l'énonce Smith (2003, p. 52), « *CSR is not only considered the "right thing to do" to contribute to the societal good, but also the "smart thing to do" as it can benefit organization in a number of ways* ». Voici au demeurant des tableaux récapitulatifs³⁷ des nombreux leviers de création de valeur que plusieurs auteurs qualifient de facteurs organisationnels ou d'avantages concurrentiels.

³⁶ L'absence d'une mesure commune et multidimensionnelle, ainsi que le peu d'études s'étant effectuées sur le terrain, donc dans plusieurs entreprises et industries différentes, ne permettent pas de conclure hors de tout doute qu'une responsabilisation sociale des entreprises engendrerait une situation « gagnant-gagnant », l'optimum tant recherché en gestion.

³⁷ Les leviers de création de valeur sont présentés par ordre alphabétique dans les tableaux récapitulatifs, donc sans égard à une pondération ou une hiérarchisation.

Tableau 1.1
Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait à l'organisation

LEVIERS	AUTEURS
Amélioration de la performance organisationnelle	MEDEF, 2012 ; Parisot, 2012 ; Silberhorn et Warren, 2007
Apprentissage organisationnel	Heslin et Ochoa, 2008
Avantages financiers (ex. : plus grande accessibilité au financement, accès à des incitatifs fiscaux)	Dowell, Hart et Yeung, 2000 ; Epstein <i>et al.</i> , 1994 ; Galbreath, 2006 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Lee, 2009 ; MEDEF, 2012 ; Orlitzky <i>et al.</i> , 2003 ; Simpson et Kohers, 2002 ; Stenzel et Stenzel, 2005 ; Teoh et Shiu, 1990 ; Verschoor et Murphy, 2002 ; Waddock et Graves, 1997
Bonification de la réputation ou du capital social et ultimement de la légitimité	Abbett <i>et al.</i> , 2010 ; Bolton <i>et al.</i> , 2011 ; Guadamillas-Gomez <i>et al.</i> , 2010 ; Hank et Stark, 2009 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Maon <i>et al.</i> , 2008 ; Parisot, 2012
Développement de nouvelles capacités organisationnelles à valeur ajoutée	Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Sharma et Vredenburg, 1998
Modernisation et innovation technologique, managériale et sociale	Parisot, 2012

Tableau 1.2
Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait aux produits et à la clientèle

LEVIERS	AUTEURS
Augmentation de la clientèle, des ventes, des revenus et des profits	Kiran et Sharma, 2011
Différenciation de l'entreprise au niveau des produits, des processus et des firmes compétitrices	Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Hank et Stark, 2009 ; Maon <i>et al.</i> , 2008 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Porter et Kramer, 2006
Hausse de la satisfaction ainsi que la loyauté de la clientèle	Kiran et Sharma, 2011

Tableau 1.3
Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait au marché et aux parties prenantes internes et externes

LEVIERS	AUTEURS
Croissance de marché	Abbett <i>et al.</i> , 2010 ; Heslin et Ochoa, 2008
Établissement de meilleures relations avec les parties prenantes internes et externes (ex. : investisseurs, organismes de réglementation)	Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Kiran et Sharma, 2011 ; MEDEF, 2012
Multiplication des alliances, des opportunités et des partenaires d'affaires	Cochran, 2007 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Parisot, 2012
Réduction des coûts ³⁸ , des risques et de l'intervention gouvernementale dans le milieu des affaires	Abbett <i>et al.</i> , 2010 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Maon <i>et al.</i> , 2008 ; MEDEF, 2012 ; Parisot, 2012

³⁸ La mise en œuvre de pratiques et politiques socialement responsables peut engendrer une réduction de différents coûts, donc donner lieu à des économies non négligeables pour l'entreprise désireuse d'augmenter sa rentabilité (Berry et Rondinelli, 1998 ; Shrivastava, 1995).

Tableau 1.4
Leviers de création de valeur RSE en ce qui a trait à la GRH

LEVIERS	AUTEURS
Adoption de comportements hors rôle ou discrétionnaires	Heslin et Ochoa, 2008
Attractivité organisationnelle	Abbett <i>et al.</i> , 2010 ; Branco et Rodrigues, 2006 ; Greening et Turban, 2000 ; Luce <i>et al.</i> , 2001 ; MEDEF, 2012; Parisot, 2012 ; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000 ; Turban et Cable, 2003 ; Turban et Greening, 1997
Donne un sens au travail	Parisot, 2012
Meilleur climat organisationnel	Morris, 1997

Cette pluralité d'avantages concurrentiels met d'ailleurs en évidence, selon Heslin et Ochoa (2008), que l'amélioration de la réputation organisationnelle comme principal moteur d'une démarche de responsabilisation sociale paraît révolue puisque les entreprises sont désormais à la recherche de bénéfices qui se révèlent à plus long terme : croissance de marché, apprentissage organisationnel, engagement et mobilisation des employés, appui des parties prenantes, relation positive avec investisseurs, etc.

Bref, comme le soutiennent Combes (2005), Heslin et Ochoa (2008), Kiran et Sharma (2011), Lapointe et Gendron (2003a), Maon *et al.* (2008) de même que Najlaoui *et al.* (2010), la conciliation des intérêts privés et de l'intérêt public constitue une stratégie alléchante dans une économie où la maximisation de la valeur de l'actionnaire subsiste comme priorité. Boiral et Croteau (2004) tout comme Latouche (2001) abondent également en ce sens lorsqu'ils stipulent que la prise en

compte de l'environnement et de la communauté ne s'oppose pas nécessairement à la recherche du profit. Une observation partagée par Pérez (2005) ainsi que Porter et Kramer (2006) qui affirment que la recherche d'une rentabilisation des comportements socialement responsables souscrit à la poursuite du projet d'efficacité de l'entreprise.

En fait, il faut bien comprendre que la notion de RSE tend à régler le système productiviste actuel en proposant de limiter les abus et les déviances du système plutôt que le nier, tout en suggérant un modèle de développement alternatif (Gendron, De Serres et Ramboarisata, 2007). Autrement dit, le concept RSE ne reposerait guère sur une remise en cause des fondements mêmes du modèle de l'économie capitaliste qui sont à l'origine des externalités négatives que l'entreprise créée au dépend de l'environnement (ex : la logique d'accumulation à court terme, la désirabilité d'une croissance illimitée, le postulat que la recherche de profit constitue le meilleur moyen de promouvoir le bien commun), mais plutôt sur la réintégration au modèle de ces dites externalités (ex : augmentation des différents types de pollution, eau, air, sols, génétique, visuelle, exploitation et destruction des ressources naturelles, contamination des sols) (Boiral et Croteau, 2004 ; Gendron *et al.*, 2007). C'est d'ailleurs cette incapacité de dégager les véritables enjeux du capitaliste financier et, par le fait même, les causes profondes, structurelles et institutionnelles des comportements de l'entreprise moderne qui rend le concept de RSE suspect pour ses détracteurs (Aktouf, 2008 ; Champion *et al.*, 2002 ; Dhaouadi, El Arkemi et Igalens, 2008 ; Jones, 1996 ; Lapointe et Gendron, 2003b ; Reich, 2007). Selon eux, la RSE doit se camper dans le paradigme radical humaniste qui repose sur une vision émancipatrice et catégorique du changement afin de mettre de l'avant un projet de société qui est plus approprié, donc qui répond aux besoins émergents des

acteurs sociaux (Brabet, 2002 ; Champion *et al.*, 2002 ; Dhaouadi *et al.*, 2008 ; Reich, 2007 ; Thurow, 2000).

Néanmoins, bien que les facteurs organisationnels constituent une dimension essentielle dans la compréhension de l'intérêt porté à la RSE, qui se traduit entre autres par la prolifération des codes et des chartes de conduite au sein des entreprises locales, nationales et internationales ainsi que des outils relatifs à la mesure de la performance sociale et environnementale, d'autres facteurs d'ordre institutionnel se doivent d'être pris en compte. En effet, comme le soulignent Heslin et Ochoa (2008), négliger l'étude des forces sociales et politiques qui font pression sur les entreprises pour qu'elles se tournent vers la RSE constitue assurément un faux pas. Effectivement, être socialement responsable peut être une stratégie coûteuse, difficile, prenante³⁹ et même guère profitable (Fenwick et Bierema, 2008 ; Kiron, Kruschwitz, Haanaes et Von Streng Velken, 2012 ; Kittilaksanawong, 2011 ; McWilliams et Siegel, 2001). Ainsi, en matière d'environnement par exemple, « de nombreux investissements indispensables pour respecter les normes réglementaires ou pour réduire les risques ne sont pas rentables » (Boiral et Croteau, 2004, p. 263 ; Reich, 2007). Reich (2007) allègue d'ailleurs qu'un manque d'intérêt des entreprises envers les initiatives pour sauvegarder et protéger les ressources naturelles et les écosystèmes qui n'engendrent aucun retour sur investissement à court terme est déjà perceptible et, sans grande surprise, devrait se perpétuer. Gond et Igalens

³⁹ Kiron *et al.* (2012, p. 73) ont été à même de constater cet état de fait au cours de leur vaste étude: « *While most survey respondents believe sustainability is critically important to competing in today's markets, companies also tell us that it can take years for an organization to effectively take advantage of sustainability-related opportunities. Part of the reason simply has to do with figuring out where the opportunities are. Establishing data capture methods, processes for sharing information, appropriate reporting systems and, more generally, making the transition to greater information transparency takes time. Identifying cost savings in operations may sound easy, but it often means adopting an entirely new perspective that requires time and money* ».

(2012, p. 8) font également allusion à ces limitations lorsqu'ils argumentent que les pratiques et politiques RSE « sont souvent les premières sacrifiées en temps de crise comme si la RSE était un luxe réservé aux sociétés réalisant une bonne performance financière ». Une observation partagée par Fayolle (2006) tout comme Gendron *et al.* (2007) qui avancent que les coûts associés à la mise en œuvre de pratiques et de politiques socialement responsables, malgré leurs possibles avantages concurrentiels éventuels, peuvent difficilement être endossés dans une logique de maximisation et de rentabilisation de l'avoir des actionnaires. Fayolle (2006, p. 8) précise cette idée en spécifiant que :

[...] si la RSE devait rester une pratique sympathique, mais « hors la loi » [...], elle risquerait fort de rester complètement subordonnée aux principes de gestion du capitalisme actionnarial qui, au travers des pressions concurrentielles et financières, peuvent conduire les entreprises à des comportements prédateurs, vis-à-vis de leurs salariés comme de leur environnement. [...] En fait, pour que la RSE ne se réduise pas à un supplément d'âme pour un capitalisme qui n'en aurait pas beaucoup, elle doit pénétrer la gouvernance même des entreprises.

En définitive, la RSE énoncée comme une occasion d'affaires (Najlaoui *et al.*, 2010) semble réductionniste et insuffisante pour justifier l'engouement qui entoure le concept de RSE dans le contexte actuel où les intérêts des actionnaires institutionnels sont une préoccupation majeure pour les entreprises (Gendron *et al.*, 2007). La responsabilisation sociale des entreprises constituant une réponse aux pressions institutionnelles, une démarche au caractère isomorphique plutôt qu'une quête à l'efficacité, à l'amélioration de la chaîne de valeur (Porter et Kramer, 2006) ou à la performance économique (Maon *et al.*, 2009) représente une avenue, que nous abordons dans la prochaine section, plus prometteuse pour de nombreux

auteurs (Heslin et Ochoa, 2008 ; Husted et Allen, 2006 ; Maon *et al.*, 2008 ; Silberhorn et Warren, 2007).

1.3.3 Les facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels font référence à l'ensemble des pressions environnementales qui s'exercent sur l'organisation avec comme but ultime d'amener les gestionnaires d'entreprises à reconsidérer la nature et/ou le type de relations que leur organisation entretient avec la société. Effectivement, l'entreprise qui jusqu'à présent s'enracinait dans son projet de rationalisation, supportée par une légitimité rationnelle légale⁴⁰, fait l'objet de revendications qui émergent de tous azimuts, soit la société civile ou de façon plus large les mouvements sociaux, les gouvernements, les consommateurs, les employés, les syndicats, les fournisseurs, les investisseurs, les organismes non gouvernementaux, les groupes d'intérêts ou activistes, etc. (Houle, 2011 ; Maon *et al.*, 2008 ; Vasconcelos *et al.*, 2013). Particulièrement au tournant des années quatre-vingt-dix où le contexte de mondialisation, toujours en expansion, se traduit par une aggravation et une globalisation des risques environnementaux et sociaux, donc une précarité planétaire (Acquier *et al.*, 2009 ; Aguilera *et al.*, 2007 ; Baddache et Nicolai, 2013 ; Beck, 2001 ; Ben Mlouka et Boussoura, 2008 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Blair, 1995 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Brummer, 1991 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Gendron, 2008 ; Gendron

⁴⁰ La légitimité rationnelle-légale se résume ainsi : « la rationalité ou la légalité prônée est à suivre en ce qu'elle représente les lois de la Nature, traduite grâce à la science économique sous les préceptes de maximisation du profit, de concurrence pure et parfaite, de risque de l'entrepreneur et de droit de propriété. Le droit [...] doit en pratique faire respecter ces principes « transcendants » en ce qu'ils sont postulés objectifs et vrais, devant s'imposer à tous et ne dépendant d'aucuns. La croyance dans le pouvoir de la science à identifier les lois économiques universelles autorise l'application d'une légitimité rationnelle- légale » (Laufer, 2000, cité dans Gabriel et Cadiou, 2005, p. 129).

et Turcotte, 2006 ; Griffin, 2006 ; Guillebaud, 1999 ; Jamali, 2008 ; Quinn et Dalton, 2009). Les catastrophes écologiques, l'appauvrissement incessant des pays du tiers-monde, l'affaiblissement des pouvoirs de l'État et par le fait même de la vitalité des économies locales et nationales, la mise à pied de millions d'employés, le marché qui bafoue les droits fondamentaux et les valeurs universelles, la difficulté des gouvernements à endosser leur rôle de protecteur ou garant de l'intérêt public, etc. (Guillebaud, 1999 ; Lipovetsky, 2004) participent à l'érosion de l'image du marché autorégulateur ainsi qu'aux désillusions rattachées aux promesses du libéralisme. Plusieurs observateurs critiques affirment même que le capitalisme génère des externalités négatives d'une telle ampleur que son intérêt ou sa pertinence au chapitre de la plus-value n'est plus certain (Aktouf, 2002, 2008 ; Amin, 1991 ; Chossudovsky, 2004 ; Maris, 2003). D'autres condamnent avec véhémence l'idée d'une croissance économique mère de tous les progrès (Georgescu-Roegen, 1995 ; Passet, 1979).

Ce mécontentement des différentes parties prenantes, qui ne risque point de s'essouffler au cours des prochaines années (Harwood, Humby et Harwood, 2011 ; Kiron *et al.*, 2012), s'illustre entre autres par l'augmentation constante de l'achat de produits locaux, équitables ou écologiques qui révèle que le citoyen utilise son rôle de consommateur pour faire pression sur les entreprises⁴¹. Cette observation trouve aussi son équivalence dans le monde de la finance puisque de plus en plus d'individus privilégient d'investir dans des fonds socialement responsables qui intègrent des critères sociaux et environnementaux aux indicateurs habituels financiers. Le boycottage des produits Nike à la suite de la divulgation par les médias

⁴¹ « *There are strong indicators that consumer interest in sustainable products has increased in recent years. [...] Just in the past six years, consumers have found more ways to express their concerns and have better information about products and corporate behaviour, thanks to the evolution of social media tools* » (Kiron *et al.*, 2012)

de pratiques douteuses en matière de droit du travail de la part des fournisseurs de l'entreprise, ainsi que ceux d'Adidas, séquelle d'une large campagne de sensibilisation, endossée par plusieurs médias, sur l'usage de la peau de kangourou dans la fabrication de divers produits, tels que des souliers de soccer, des gants de baseball, représentent également des exemples classiques d'actes concrets que posent les consommateurs lorsqu'ils considèrent qu'une entreprise n'acquiesce pas à des standards éthiques ou d'autres natures (Maon *et al.*, 2009). Dans cet ordre d'idées, mentionnons que Quairel-Lanoizelée (2011) suggère même que la capacité du concept de RSE à résister à l'épreuve du temps tout comme sa véritable intégration au sein des entreprises repose principalement sur les clients, les consommateurs, et plus particulièrement leurs exigences, puisque ce sont eux pour l'instant qui semblent parvenir à influencer les décisions stratégiques prises par les hauts dirigeants dans les organisations. Ainsi, comme le résumait Ben Mlouka et Boussoura (2008, p. 12)⁴² :

L'environnement institutionnel de l'entreprise se caractérise aujourd'hui par des acteurs qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales [...], qui exercent des pressions sur les entreprises afin qu'elles suivent les règles institutionnelles et adoptent des pratiques en matière de RSE [...] et qui détiennent un pouvoir important, une ressource nécessaire à la survie de l'entreprise, le pouvoir de délivrer la légitimité.

Bref, l'entreprise-contrat qui se définit par la rencontre de plusieurs individus qui ont librement décidé de s'associer pour mettre à profit leurs talents et les ressources dont ils sont propriétaires (Pasquero, 2005) et, de ce fait, qui circonscrit

⁴² Notons que Quinn et Dalton (2009, p. 21) endossent également cette conclusion lorsqu'ils attestent que « *business organizations are being called upon to take responsibility for the ways their operations impact societies and the natural environment* ».

sa responsabilité à la création de richesses pour les actionnaires, se voit contestée. La production de biens et services utiles, la réalisation de profits, la création d'emploi, l'aménagement d'un espace de travail sécuritaire afin de réduire les coûts en santé et sécurité (Gendron, 2008), le respect de la législation en vigueur et l'endossement de façon ponctuelle d'une éthique de générosité⁴³ envers la communauté ne suffisent plus à légitimer son existence.

Désormais, le bien-fondé de l'entreprise, donc la conservation des droits d'exploitation ou de développement qui lui ont été délégués (David, Dupuis et Le Bas, 2005), repose sur de nouveaux piliers. Bien que plus nuancée et surtout plus contraignante pour les entreprises, cette nouvelle forme de légitimité implique que l'entreprise justifie son existence vis-à-vis la société, c'est-à-dire qu'elle soit perçue comme légitime par la société. Puisque tout pouvoir ne peut être utile que s'il s'accompagne d'une certaine légitimité (Pasquero, 2006), l'entreprise se voit contrainte de devenir une entreprise-citoyenne, que Touraine (cité dans Gendron, 2008) définit ainsi : « une institution sociale privée qui tout en œuvrant à des fins privées, doit néanmoins s'inscrire dans un projet collectif de manière à assurer sa légitimité ». Soulignons qu'Aguilera *et al.* (2007), Belem et Champion (2003), Ben Mlouka et Boussoura (2008), Boiral (2006), Davies (2003), Gond et Mullenbach-Servayre (2004), Guadamillas-Gomez *et al.* (2010), Manoir (2001), Maon *et al.* (2008), MEDEF (2012), Olivier (1991) ainsi que Silberhorn et Warren (2007) mettent en lumière l'importance de cette conformité aux demandes des groupes de pression et de l'opinion publique (Scott, 1987, cité dans Olivier, 1991) dans un processus

⁴³ Par exemple, les soubresauts de l'économie, comme la crise de 1929, et leurs conséquences malheureuses pour la population ont poussé l'entreprise à participer sous une autre forme qu'à travers le simple rapport salarial au grand projet de la modernité, soit la redistribution de la richesse (Beck, 2001) et la quête du bien commun (Déry, 2007). Philanthrope, l'organisation donne aux défavorisés, aux pauvres ainsi qu'aux chômeurs locaux (Gendron, 2008).

d'adoption de comportements responsables lorsqu'ils affirment qu'à travers la mise en œuvre de politiques et de pratiques socialement responsables, donc qui vont bien au-delà de la maximisation de la valeur de l'actionnaire et du respect des lois, l'entreprise entame un processus de production et de justification de sa légitimité auprès de ses parties prenantes afin de maintenir sa licence pour opérer. En d'autres termes que l'adhésion aux demandes de l'environnement, en faisant preuve de réceptivité sociale et d'engagement envers les parties prenantes, est corollaire à la perception d'être une « bonne organisation » ou une organisation estimable, une condition nécessaire à la survie de l'entreprise contemporaine (Gendron, 2008). Parisot (2012, p. 5) résume en outre cette proposition en avançant que la mise en œuvre d'une stratégie RSE constitue « une façon pour l'entreprise de s'adapter aux attentes de ses parties prenantes : c'est une réponse à l'évolution de la demande sociale ».

À l'évidence, pour appréhender les facteurs instigateurs de la RSE, ces travaux mobilisent la théorie néo-institutionnelle, largement représentée par les travaux de DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977), Powell et DiMaggio (1991), Scott (1995) et Tolbert et Zucker (1996), qui stipule que les choix organisationnels sont limités par une variété de pressions externes (Rouleau, 2007). Ainsi, le design de l'entreprise tout comme les procédures, pratiques et politiques qu'elle met en place sont intimement liés à son environnement. Olivier (1991, p. 146, traduction libre) et Rouleau (2007) avancent d'ailleurs que cette approche qui s'ancre dans le

paradigme du déterminisme environnemental⁴⁴ conçoit l'organisation comme un « système ouvert qui se doit d'être réceptif aux demandes, revendications ou intérêts provenant de l'externe afin de survivre ». Plus précisément, des parties prenantes qui malgré une multitude de définitions (Mitchell *et al.*, 1997) constituent tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la poursuite des buts organisationnels (Freeman, 1984).

1.3.3.1 L'identification des parties prenantes

Cependant, il est bien évident que l'entreprise est confrontée à un problème de taille : l'identification de ces parties prenantes. L'entreprise doit assurément veiller à rencontrer, bien que cela puisse être de façon minimale, l'ensemble des intérêts des parties prenantes qui se révèlent bien souvent contradictoires (Maon *et al.*, 2009). À cet effet, Ben Mlouka et Boussoura (2008) précisent qu'il faut bien comprendre que si la plupart des acteurs sociaux ou parties prenantes souhaitent ardemment que l'entreprise parvienne à un équilibre harmonieux entre la prospérité économique, la qualité environnementale et la justice sociale, ils ne se mobilisent pas nécessairement en fonction des mêmes enjeux. Par exemple, dans le cadre de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (Canada, 1992), l'organisation à but non lucratif *British Columbia Public Interest Advocacy Centre* a affirmé soutenir toutes les initiatives corporatives s'inscrivant dans le cadre de l'intérêt général, mais militait principalement auprès des

⁴⁴ Ce déterminisme environnemental, pour plusieurs théoriciens dont Silberhorn et Warren (2007), se fait jour sans contredit par le fait que les firmes œuvrant au sein d'un même secteur d'activité, donc ayant un même contexte institutionnel, endossent généralement les mêmes préoccupations en matière d'environnement et du bien-être de la communauté et a contrario se distinguent des entreprises qui évoluent dans un autre domaine de par leurs processus ou politiques et pratiques socialement responsables.

organisations pour qu'elles effectuent une meilleure redistribution de la richesse créée afin de mettre un terme à la pauvreté grandissante au Canada qui paralyse le développement de la société. Même observation pour les membres du *Conservation Council of Ontario* qui déplorent avec véhémence l'importance sans précédent accordée à la maximisation de la valeur de l'actionnaire ainsi que la connivence entre les partis politiques et le milieu des affaires, mais concentrent leurs revendications à la protection de la nature, à la conservation des ressources et à la prévention de la pollution.

Soulignons que le MEDEF (2012) se rallie à cette conception en stipulant qu'il existe des discordances quant à l'évaluation des impacts de l'entreprise sur la société ou l'environnement non seulement entre les trois grandes catégories⁴⁵ de parties prenantes d'une entreprise, mais aussi à l'intérieur même d'une catégorie. Que les actionnaires (partie prenante organisationnelle) et les organisations non gouvernementales (partie prenante sociétale) ne partagent pas la même vision des priorités de l'organisation s'impose à l'esprit. Cependant, présumer que l'ensemble des parties prenantes économiques, telles que les clients, les fournisseurs, formulent des revendications similaires, c'est ignorer la complexité du contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Néanmoins, l'entreprise doit parvenir à identifier et sélectionner un certain nombre de parties prenantes pour entamer un travail de collaboration avec elles. En d'autres termes, l'organisation se voit dans l'obligation de se questionner sur les raisons pour

⁴⁵ Le MEDEF (2012) regroupe les parties prenantes de chaque entreprise en trois catégories : les parties prenantes organisationnelles (actionnaires, investisseurs, agences de notation, autorités publiques, communauté et autorités locales, salariés, syndicats), économiques (clients, fournisseurs, sous-traitants, organisations professionnelles) et sociétales (organisations non gouvernementales, associations de riverains, réseaux, médias).

lesquelles certaines parties prenantes devraient être prioritaires au détriment des autres, donc est tenue de se pencher sur la légitimité des différentes parties prenantes (Gond et Igalens, 2012). Effectivement, il s'avère assurément difficile et non pertinent de considérer l'ensemble des parties prenantes comme étant sur le même pied d'égalité, donc de n'accorder aucune priorité à une ou quelques-unes d'entre elles. Pfeffer et Salancik (1978) abondent également en ce sens lorsqu'ils allèguent que bien qu'ils soient sympathiques à l'idée que l'environnement contraigne l'organisation et les activités de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que la réceptivité des entreprises aux pressions exercées par ces requérants ou porteurs de contraintes est intimement liée au degré de dépendance de l'organisation envers les ressources, tout comme le monopole de contrôle et la discrétion d'allocation de ces ressources détenues par les parties prenantes (Frooman, 1999 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Ainsi, les gestionnaires bénéficient d'une latitude pour sélectionner, négocier ou agir de façon opposée aux revendications formulées par l'externe, par les parties prenantes. D'ailleurs, certains auteurs font l'éloge des critères proposés par Mitchell *et al.* (1997), soit le pouvoir⁴⁶, la légitimité⁴⁷ et l'urgence⁴⁸, pour établir une hiérarchisation entre les parties prenantes, donc d'identifier celles devant être considérées comme incontournables (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010). Ces critères, bien que formulés autrement, sont en outre évoqués dans la norme ISO 26 000 qui émet certaines recommandations aux entreprises désireuses de répertorier ses parties prenantes.

⁴⁶ Le pouvoir : groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles de la firme.

⁴⁷ La légitimité : quand un groupe est socialement reconnu et accepté.

⁴⁸ L'urgence : quand les parties prenantes demandent une attention immédiate face à la situation critique d'exposition.

Toutefois, pour une vaste majorité d'auteurs, dont Jawahar et McLaughlin (2001), la théorie de la dépendance des ressources s'avère des plus pertinentes pour expliquer l'importance accordée par l'organisation à certains groupes de parties prenantes plutôt qu'à d'autres même si ultimement, tous les intérêts des parties prenantes peuvent être considérés comme légitimes (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). En fait, cette théorie, qui stipule que les entreprises doivent répondre aux demandes des groupes et des organisations dans l'environnement qui contrôlent les ressources critiques afin de garantir ou sécuriser la survie de l'organisation⁴⁹ (Pfeffer et Salancik, 1978), constitue une piste de réflexion et même un outil pertinent pour l'organisation qui doit se soumettre à un processus d'identification et de catégorisation des parties prenantes. Effectivement, la réceptivité sociale de l'entreprise dans un contexte où il y a une diversité d'intérêts ainsi qu'une hétérogénéité des parties prenantes, sera octroyée aux groupes d'acteurs sociaux dont le soutien, mais surtout dont les ressources sont déterminantes pour la pérennité de l'organisation (Mitchell *et al.*, 1997 ; Pfeffer et Salancik, 1978). À cet égard, notons que certains chercheurs ont démontré que l'adoption de la norme ISO 14 001, ne peut être attribuable qu'en partie au fait que la communauté et les groupes de pression sont favorables à ce standard qu'ils jugent un moyen efficace⁵⁰ pour gérer les enjeux environnementaux. Bien que la norme représente un mythe rationnel, la totalité des gestionnaires interrogés à ce sujet affirme avoir pris en

⁴⁹ Dans cet ordre d'idées, mentionnons que plusieurs auteurs avancent que « *the literature [is] over inclusive in defining organizational stakeholders and called for a more restrictive concept of stakeholders [...] This implies a focus on stakeholders which can influence the financial or competitive position of the firm, leaving little or no resources directed to serve the interests of marginalized stakeholder groups* » (Banerjee, 2014, p. 85).

⁵⁰ La certification ISO 14 001 repose sur la tenue d'audits ainsi qu'une obligation de reddition de comptes envers le gouvernement et la société. Il s'agit d'un processus de mise en conformité qui n'est pas de tout repos et engendre des coûts importants pour une entreprise, car il implique de revisiter l'ensemble des pratiques de production et de transformation ou d'approvisionnement auprès des fournisseurs.

considération principalement l'opinion des employés, des syndicats et des fournisseurs, trois parties prenantes perçues comme essentielles au bon maintien des activités de l'entreprise, avant de la mettre en œuvre. Boiral (2006) ainsi que Fenwick et Bierema (2008) abondent aussi dans cette direction lorsqu'ils stipulent que les ressources que possèdent ces trois parties prenantes, et de façon plus singulière leur pouvoir économique sur la firme, ont augmenté sans conteste leur capacité de revendication, leur influence dans le processus d'adoption et d'implantation de cette norme.

En résumé, la perspective théorique de la dépendance aux ressources conçoit que l'entreprise, bien qu'à la recherche de légitimité, n'est guère complètement passive devant son environnement. Confrontée à des pressions nombreuses et souvent hétérogènes de la part d'une variété d'acteurs externes, l'organisation se soumet à un processus d'identification et de catégorisation des parties prenantes en fonction de leur pertinence, de leur apport sur le plan des ressources avant de faire preuve de réceptivité sociale (Mitchell *et al.*, 1997 ; Wood, 1991). Ainsi, comme le soulignent Andriof et Waddock (2002, cités dans Mercier et Gond, 2005, p. 4), il existe « des relations de pouvoir et donc une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit ». La prise en compte des demandes de l'environnement ainsi que l'intégration de politiques et programmes de RSE ne sont donc pas étrangères à la nature des relations ou interactions qu'entretient la firme avec ses parties prenantes.

Bref, il existe plusieurs raisons ou facteurs incitant les entreprises à adopter des mesures de responsabilités sociales dans leurs activités et leurs stratégies. Cependant, nonobstant que la démarche de responsabilisation sociale soit

volontaire, donc résultant d'un acte délibéré des gestionnaires en fonction de leurs valeurs, croyances, scripts cognitifs, etc. (facteurs individuels), stratégique, par conséquent s'insérant dans une approche utilitariste puisqu'elle vise à rentabiliser les efforts déployés en matière de RSE (facteurs organisationnels) ou conforme aux pressions effectuées par l'environnement, donc se prêtant à la recherche de légitimité ou de reconnaissance externe (facteurs institutionnels), cette dernière se concrétise généralement à travers un exercice de formalisation qui sera l'objet des prochaines sections. De façon plus concrète, la section 1.4 proposera un survol des différents outils susceptibles d'être mobilisés pour formaliser les principes et les engagements en matière de RSE. Quant à la section 1.5, elle traitera de la démarche de formalisation et de gestion en tant que telle des principes RSE, donc des différentes étapes inhérentes à ce processus ainsi que des divers acteurs susceptibles d'être impliqués.

1.4 Outils de la RSE

Pour plusieurs auteurs, dont Gond et Igalens (2012), bien que la formulation d'une stratégie RSE soit intimement liée à des caractéristiques objectives, telles que les caractéristiques de l'entreprise, ses compétences centrales, sa taille, sa localisation géographique et à la nature des attentes des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation, et des caractéristiques plus subjectives comme l'histoire de l'organisation, sa culture ou la personnalité de ses dirigeants, il n'en demeure pas moins que la plupart des entreprises se dotent d'outils pour énoncer, apprécier et contrôler leurs engagements en matière de RSE. Effectivement, les organisations multiplient les initiatives visant à coupler « la RSE en principes » et « la RSE en pratiques » afin, dans un premier temps, d'éviter toute contradiction entre le

comportement réel de l'entreprise et son discours, ce qui engendrerait scepticisme au sein des parties prenantes et ultimement critiques virulentes (Gond et Igalens, 2012, p. 75). Dans un deuxième temps, ce couplage vise à structurer et à organiser la relation entre la sélection des enjeux, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE ainsi que l'atteinte de résultats (*Ibid.*).

Toutefois, bien avant de s'attarder à l'édification d'une stratégie RSE, même son exécution et son appréciation, les entreprises ont tout intérêt, d'après le Gouvernement du Canada (Canada, 2006) et le MEDEF (2012), à recourir aux nombreux outils d'autodiagnostic qui dressent un portrait relativement détaillé de la performance actuelle d'une organisation en matière de RSE.

1.4.1 Les outils de diagnostic

Le premier pas vers la formulation et la prise d'engagements sur le plan économique, social et environnemental consiste à évaluer dans quelle mesure l'entreprise intègre déjà des principes liés à la RSE dans sa gestion et ses pratiques, mais également à dégager les forces et les faiblesses de l'organisation par l'entremise d'outils de diagnostic. En fait, comme le résume le Gouvernement du Canada (Canada, 2006, p. 25), l'information obtenue de cet exercice d'appréciation « est indispensable au dégagement des priorités [...] » tout comme de la nature des problèmes, des défis ainsi que de leur importance. Gond et Igalens (2012, p. 78) abondent également en ce sens lorsqu'ils affirment que ce diagnostic permettra de constater « les écarts ou l'alignement des principes internes et externes et d'identifier des ajustements potentiellement problématiques entre valeurs des cadres et valeurs de la société au sein de laquelle opère l'entreprise ». Bref, cette

phase diagnostic et les données qu'elle engrange est à l'évidence primordiale et préalable à la prochaine étape, soit l'élaboration des principes RSE (Gond et Igalens, 2012 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011 ; MEDEF, 2012). L'annexe A, de ce présent document, fait état des différents outils de diagnostic à même d'aider les entreprises.

Somme toute, le recensement des priorités, des enjeux tout comme des pratiques et politiques de RSE actuelles au sein de l'organisation constitue une assise de choix à l'élaboration d'une stratégie RSE (Gond et Igalens, 2012 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; MEDEF, 2012). Cependant, nombreuses sont les entreprises qui se réfèrent également, même adoptent, les codes de conduite, les référentiels, etc., mis de l'avant par différents organismes, donc des tiers, afin que leur approche en matière de RSE bénéficie d'une reconnaissance locale, nationale ou internationale⁵¹ (Abbett *et al.*, 2010 ; Crews, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011).

1.4.2 Les outils habilitant le développement de pratiques de RSE

Au cours des dernières années, de multiples initiatives (ex. : des législations, des conventions, des codes de conduite, des référentiels, des labels, des standards, des indices boursiers, des méthodologies), découlant d'institutions publiques ou privées, se sont fait jour afin « de traduire, de faciliter, de déclarer, de confiner, d'aider à la prise de responsabilité sociétale par tout type d'organisation » (Berland et Essid,

⁵¹ « *In response to these concerns, there has been a recent proliferation of sustainability indices, reporting standards, and principles to bring legitimacy to corporate sustainability programs. Investors are driving many of these industry-wide initiatives, including greenhouse gas emissions assessment and reporting (ex.: GRI, Greenhouse Gas Protocol), environmental management protocols (ex.: ISO 14001), and global social responsibility and corporate governance (ex.: International Chamber of Commerce Corporate Governance, OECD Principles of Corporate Governance, Sullivan Principles)* (Abbett *et al.*, 2010, p. 3).

2011; Bourque, 2007 ; Gendron, 2005 ; Gond et Igalens, 2012 ; Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, 2007, p. 2 ; Houle, 2011). Toutefois, bien que ces initiatives partagent le même objectif, soit l'instauration d'un cadre de référence en matière de performance extrafinancière auquel l'organisation devra se soumettre, elles varient considérablement sur le plan de la taille, du périmètre, de l'orientation et du contenu, donc se traduisent en « simple code de conduite autoproclamé et peu contraignant, à la certification avec reddition de comptes contrôlée par un organisme externe indépendant, en passant par des systèmes de gestion opérationnels et des grandes chartes internationales volontaires⁵² » telles que les principes directeurs de l'Organisation pour la coopération et le développement (OCDE), la déclaration de principes tripartite de l'Organisation internationale du travail (OIT), les normes de l'ISO concernant la RSE (ex : ISO 14 001 et 26 000), la norme du Global Reporting Initiative (GRI) ou les principes du Pacte mondial de l'Organisation des Nations Unies (ONU) (Commenne, 2006 ; Delhay et al., 2006 ; Gendron, 2005 ; Gond et Igalens, 2012 ; Lapointe, Champion et Gendron, 2003, p. 5). Des observations reprises en outre par l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF, 2007, p. 2) qui constate que :

Certains de ces outils relèvent plus de la déclaration d'intention ; d'autres, moins nombreux, sont des obligations légales concernant une mesure et une publication de la responsabilité sociétale ; d'autres encore sont de véritables méthodologies (étape par étape) qui accompagnent l'organisation dans sa démarche. Certains offrent une mixité.

⁵² Précisons que les chartes internationales volontaires sont des référentiels non contraignants qui ont été formulés à partir d'une collaboration étroite avec des parties prenantes provenant de différents milieux (ex. : acteurs sociaux tels que les ONG, acteurs industriels tels que les chambres de commerce, etc.). Ceci leur permet d'ailleurs d'être considérées comme des chartes de conduite multipartites (Gendron, 2009 ; Gond et Igalens, 2012 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Maon et al., 2009, 2010), donc bénéficiant d'une perception de bien-fondé.

Cotentin (2009) et Houle (2011) corroborent également ces propos en affirmant que la multiplicité des initiatives ou des outils développés durant la dernière décennie a certes permis aux entreprises de choisir l'un ou l'autre de ces outils en regard de leurs besoins, leur contexte et leurs ambitions en matière de RSE, mais qu'il va sans dire que ces derniers ne s'équivalent pas tous. D'ailleurs, afin d'y voir plus clair, voici une classification (voir tableau 1.5), inspirée des travaux de l'IEPF (2007), des initiatives ou des outils qui s'avèrent des bases pour le développement de pratiques socialement responsables. Précisons que les exemples donnés pour illustrer chacune des six catégories d'initiatives et/ou des outils ont été choisis en fonction de leur notoriété auprès des organisations, mais aussi des autres acteurs sociaux tels que les ONG et les gouvernements⁵³ (Canada, Gouvernement du Canada, 2006).

⁵³ L'annexe B propose une description exhaustive de chacun des exemples mobilisés pour illustrer les six catégories d'initiatives ou outils.

Tableau 1.5
Initiatives ou outils habilitant le développement de pratiques de RSE

CATÉGORIES	EXEMPLES	ADHÉSION ⁵⁴	MARGE DE ⁵⁵ MANŒUVRE
Législation Conventions	Loi française relative aux nouvelles régulations économiques (NRE)	Obligatoire	Contraignant
Codes de conduite	Pacte Mondial des Nations Unies	Volontaire	Pas contraignant
	Déclaration de principes tripartite de l'OIT	Volontaire	Pas contraignant
	Les Principes directeurs de l'OCDE	Volontaire	Pas contraignant
	Les Principes directeurs des Nations Unies	Volontaire	Pas contraignant
	Les Principes de l'Équateur de la Société financière internationale et de la Banque mondiale	Volontaire	Pas contraignant
Référentiels	ISO 9000	Volontaire	Contraignant
	ISO 14000	Volontaire	Contraignant
	ISO 26000	Volontaire	Pas contraignant
	EMAS	Volontaire	Contraignant
	OHSAS 18 001	Volontaire	Contraignant
	SA 8000	Volontaire	Contraignant
	AA 1000	Volontaire	Contraignant ou pas
	GRI: Sustainability Reporting Guidelines	Volontaire	Peu contraignant
Labels	Max Haavelar	Volontaire	Contraignant
	FSC – Forest Stewardship Council Principles and Criteria	Volontaire	Contraignant
Indices boursiers	Domini 400 Social Index	Volontaire	Contraignant
	Dow Jones Group Sustainability Indexes (DJSI)	Volontaire	Contraignant
Méthodologies	L'Empreinte écologique	Volontaire	Pas contraignant
	Analyse de cycle de vie (ACV)	Volontaire	Pas contraignant

⁵⁴ Obligatoire : outil de l'ordre du non négociable, il faut l'appliquer, car il y a force de loi. Volontaire : outil de l'ordre du discrétionnaire ; l'entreprise adhère de façon volontaire à l'outil.

⁵⁵ Contraignant : « exprime l'exigence posée par l'outil avant d'effectuer un audit de vérification externe et indépendant, ou avant de revendiquer son application complète ». Peu contraignant : « exprime la latitude laissée par l'outil de procéder ou non à une vérification externe et indépendante ». Pas contraignant : « outil libre d'engagement et sans contrôle ni sanction » (IEPF, 2007, p. 5).

1.4.2.1 Les législations et les conventions

Les législations et les conventions font référence aux « outils à portée juridique forte, comme les lois, les conventions, les traités, les accords-cadres, ainsi que la jurisprudence à force de loi » (IEPF, 2007, p. 3). Nous n'avons répertorié que la Loi française relative aux nouvelles régulations économiques, bien qu'à l'évidence elle ne s'applique qu'en France, puisqu'elle fait expressément mention de la RSE dans son texte. Spécifions que d'autres conventions internationales (sur les droits de l'homme, les droits fondamentaux au travail, les traités fondateurs de Rio ou de l'Europe) auraient cependant pu être citées en exemple. D'autant plus que ces dernières sont bien souvent à l'origine de codes de conduite internationaux, de référentiels et de normes.

1.4.2.2 Les codes de conduite

Les codes de conduite regroupent les chartes, les pactes, les déclarations et les principes. Défini par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme « un engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations », le code de conduite peut se soucier d'une ou de plusieurs dimensions de la RSE. Par surcroît, il est à même de s'appliquer à l'ensemble des secteurs d'activités (ex. : Pacte mondial des Nations Unies), à un secteur en particulier (ex. : code de conduite de l'industrie électronique) et même à certaines parties prenantes (ex. : autochtone, population en voie de développement) (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011). De façon générale, le contenu des codes de conduite est intimement lié aux champs d'intérêt de l'organisme duquel il émane. Bref, les codes de conduite sont en mesure d'aider

les entreprises qui le désirent à structurer leur démarche RSE. D'ailleurs, le Gouvernement du Canada (Canada, 2006, p. 46-47) recommande aux organisations de consulter les codes de conduites mis au point « par des organismes intergouvernementaux, comme les Nations Unies, l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation de coopération et de développement économique » puisque « ces textes sont crédibles et constituent de bons guides des pratiques acceptables et inacceptables ».

1.4.2.3 Les référentiels

Les référentiels représentent les normes et les standards reconnus nationalement ou internationalement auxquels une organisation peut se référer volontairement pour mettre en place une démarche de RSE (Gendron, 2005 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011 ; IEPF, 2007 ; MEDEF, 2012). De façon plus précise, les normes ou les standards peuvent être définis comme un ensemble d'exigences déterminées auxquelles l'entreprise se soumet afin de bénéficier de certains avantages dont une augmentation de la confiance des clients envers le produit ou le service offert et, conséquemment, la consolidation des parts de marché (MEDEF, 2012). Mais encore, les normes « favorisent la comparabilité des produits et services », « facilitent leur libre circulation sur la marché » et « permettent d'anticiper les exigences futures du marché » (MEDEF, 2012, p. 25). Selon l'IEPF (2007, p. 4), « ces référentiels sont tantôt axés sur la dimension sociale ou environnementale, tantôt intégrés (plusieurs dimensions sous un même référentiel) ou encore spécifiques (offrant une attention particulière au sein d'un pilier), par exemple la santé-sécurité au travail ». Par ailleurs, les référentiels peuvent aussi « s'inscrire à une étape ou un aspect particuliers du fonctionnement

d'une organisation : l'évaluation, le rapportage, la vérification, la gouvernance, etc. » (l'IEPF, 2007, p. 4).

Précisons que la plupart des normes, si souhaité par l'entreprise, peuvent conduire à la certification. La certification atteste qu'une organisation, un procédé, un service, un produit, des compétences professionnelles, etc., sont conformes à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel. En d'autres termes, comme Gendron (2005a, p. 56) le résume, « la certification est octroyée à un produit ou à un organisme qui se conforme à des critères donnés, et dont la conformité a été vérifiée ». Cette conformité est d'ailleurs validée par « un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, et elle permet à l'entreprise d'afficher un signe de reconnaissance » (MEDEF, 2012, p. 26). Deux types de certification existent : 1) certification du système de management (ex : ISO 9001 et ISO 14 001) et 2) certification de produits et services (ex : FSC, LEED).

1.4.2.4 Les *labels*

Les *labels* ou la labellisation constituent une démarche volontaire qui garantit « le respect de certaines caractéristiques d'un processus, d'un produit ou d'un service définies dans un référentiel » (MEDEF, 2012, p. 26). Par le fait même, comme le précisent Gendron (2005a, p. 56) et l'IEPF (2007), « les labels ou les étiquettes sont des signes visant à distinguer un produit ou un service sur la base de critères particuliers, qu'ils soient biologiques, écologiques et sociaux ». Des exemples éloquentes de cet outil intimement lié à la consommation responsable sont : les *labels* du commerce équitable et de l'agriculture biologique (Gendron, 2005). Précisons qu'il existe deux types de démarche : 1) les démarches réglementaires

encadrées et reposant sur l'intervention d'une tierce partie et 2) les démarches reposant sur des *labels* privés développés par des organisations professionnelles, des associations, des ONG, etc. où « le recours à une tierce partie n'est pas obligatoire » (MEDEF, 2012, p. 26).

1.4.2.5 Les indices boursiers

Les indices boursiers « illustrent un phénomène relativement récent : l'apparition d'outils financiers reflétant, au-delà d'une cotation de valeur boursière classique, la performance « éthique » des organisations émettrices de ces valeurs par une prise de responsabilité sociétale ou la poursuite d'un développement durable » (IEPF, 2007, p. 4). Ces indices boursiers sont donc liés au concept de la finance éthique ou de l'investissement socialement responsable⁵⁶ qui ne cesse de progresser depuis les années quatre-vingt-dix (Canada, Gouvernement du Canada, 2006). À cet égard, le Gouvernement du Canada (Canada, 2006) souligne que de plus en plus d'investisseurs veulent appuyer des pratiques commerciales responsables, donc aller au-delà des critères financiers habituels pour la prise de décisions d'investissement.

1.4.2.6 Les outils méthodologiques

Les outils méthodologiques regroupent les outils qui peuvent être considérés comme des méthodologies de type universel (IEPF, 2007). Ces canevas s'adaptent aux besoins de celui qui s'en approprie et aux objectifs qu'il s'est fixés (*Ibid.*).

⁵⁶ De façon générale, la finance éthique correspond aux investissements dans des entreprises qui agissent de manière éthique et responsable.

Somme toute, une panoplie d'outils habilitant le développement de pratiques responsables est à la portée des organisations désireuses d'améliorer le bien-être collectif. D'ailleurs, Houle (2011, p. 1) affirme que la plupart des entreprises entament « l'amélioration de leurs pratiques de responsabilité sociale en se basant sur les initiatives internationales reconnues », donc développent « différents outils notamment des codes de conduite, des systèmes ou des guides basés sur ces approches ». Un constat qui s'oppose cependant aux observations de Gendron (2006b) qui relate que ce n'est qu'une minorité des organisations qui se dotent d'un code de conduite faisant explicitement référence aux normes internationales telles que les conventions de l'OIT et les déclarations des Nations Unies, donc provenant d'organisations intergouvernementales. Mais encore, « dans les rares cas où y fait explicitement référence, les conventions internationales ne sont reprises qu'en partie, et sont bien souvent reformulées » (Gendron, 2006b, p. 19). Bourque (2007, p. 6) abonde également en ce sens lorsqu'il note « la réticence des entreprises à inscrire dans les codes de conduite des références explicites aux conventions de l'OIT et de l'ONU qui établissent des normes internationales en matière de droits sociaux et humains ».

En fait, force est de constater que les codes de conduite autoproclamés, donc en marge du dispositif juridique et des institutions déjà en place (Commenne, 2006 ; Delhaye *et al.*, 2006), sont l'instrument privilégié par les entreprises pour rendre formelle leur implication en matière de RSE⁵⁷, donc passer de la planification aux actes (Gendron, 2005b, 2006b ; Houle, 2011). Ainsi, ces « chartes ou de codes de conduite qui [...] s'accompagnent le plus souvent de pratiques de

⁵⁷ Gendron (2005b, p. 8) précise à cet égard « qu'au sein des grandes entreprises du Québec et du Canada, les codes d'éthique sont la norme plutôt que l'exception. Les entreprises figurant au palmarès des groupes les plus importants de la revue Commerce ou du Journal Les Affaires disposent toutes de codes d'éthique, de codes de déontologie ou de codes de conduite ».

divulgation, ou de reporting auprès des différentes parties prenantes » (Lapointe, 2007, p. 5) s'inscrivent dans une démarche d'autorégulation. La grande hétérogénéité⁵⁸ des codes de conduite autoproclamés témoigne d'ailleurs de la latitude dont dispose l'acteur corporatif pour non seulement établir les règles devant encadrer ses activités, mais également la façon dont les pratiques et politiques RSE seront implantées et évaluées à travers le temps (Bourque, 2007 ; Gendron, 2005).

Pour plusieurs acteurs socioéconomiques, tels que les ONG et la société, nombreuses sont les lacunes du code de conduite autoproclamé (ex : caractère non contraignant et non obligatoire, formulé à l'extérieur d'un processus démocratique ou participatif, donc en l'absence de dialogue ou de négociation avec les parties prenantes) (Bodet et Lamarche, 2007 ; Lapointe *et al.*, 2003 ; O'Dwyer *et al.*, 2005 ; Palpacuer, 2006). Néanmoins, c'est principalement son efficacité, donc la portée réelle des engagements pris par l'entreprise qui suscite grogne et scepticisme. Lapointe *et al.*, (2003, p. 5) illustrent en outre cette situation en affirmant que les codes de conduite « en resteraient souvent au plan des déclarations de bonnes intentions [...] ». Bref, au cœur de la contestation, les mécanismes, les mesures d'implantation et de suivi des codes de conduite autoproclamés et ultimement la validité de la reddition de comptes.

⁵⁸ Par exemple, bien que la plupart des codes de conduite s'appliquent aux dirigeants et aux employés, certains vont s'étendre jusqu'aux fournisseurs et sous-traitants (Gendron, 2005b). La disparité entre les codes de conduite s'exprime également à travers la multiplicité des sujets couverts ou des questions traitées par ces derniers (ex : pratiques commerciales loyales, actions pour l'environnement, conditions de travail, respect de la légalité, etc.) ainsi que la nature des obligations énoncées (ex : alors que certains codes de conduite reprennent seulement les règles de droit, d'autres vont au-delà des contraintes juridiques du pays ou l'entreprise opère (Gendron, 2005b).

À cet égard, notons que la prise en charge de la RSE au sein des entreprises, donc l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et pratiques socialement responsables, doit s'accompagner de pratiques de divulgation, ou de reddition de comptes auprès des parties prenantes (Delhaye *et al.*, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011 ; Lapointe, 2007). En effet, dans un premier temps, comme le note le Gouvernement du Canada (Canada, 2006), la RSE est une question de rendement. Or, c'est à travers l'illustration concrète de ses actions posées, donc bien au-delà de son discours quant à la réduction de son impact sur la société et l'environnement, que l'organisation démontre son engagement envers la RSE. D'ailleurs, pour Houle (2011, p. 10), « la communication des progrès en termes de performance sociale et environnementale est au cœur de la relation d'une entreprise et de ses parties prenantes » puisque c'est ainsi que l'organisation justifie ses activités, voir sa raison d'être. À cet effet, mentionnons que la démonstration des moyens utilisés pour rencontrer les objectifs fixés et le compte rendu des progrès réalisés en matière de RSE rejoint un public beaucoup plus large que les parties prenantes immédiates d'une organisation puisque vingt pour cent de la population canadienne affirme avoir déjà consulté des rapports d'entreprises sur ce thème (Canada, Gouvernement du Canada, 2006).

Dans un deuxième temps, les pratiques de divulgation ou de reddition de comptes, généralement à travers la production d'un rapport annuel, ne font ni plus ni moins partie intégrante du comportement transparent et responsable d'une entreprise (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011 ; MEDEF, 2012). En d'autres termes, il s'agit de pratiques socialement responsables.

Seulement, bien que la reddition de comptes soit désormais un incontournable lorsqu'il est question de RSE, il n'en demeure pas moins que cette pratique cumule

son lot de défis et conséquemment de critiques. Le prochain sous-chapitre s'attarde à ces enjeux et aux outils à même d'améliorer la communication des résultats et des progrès sur le plan social et environnemental.

1.4.3 Les outils d'évaluation et de reddition de comptes

Pour bon nombre d'acteurs socioéconomiques, particulièrement les ONG et la société, la transparence ne suffit plus (Ernst et Young, 2008 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006). En d'autres termes, malgré le fait que la plupart des organisations, qu'elles soient de petite, moyenne ou grande taille, se soumettent à un exercice de reddition de comptes envers leurs parties prenantes, la crédibilité et la validité des informations partagées sont mises sur la sellette.

D'une part, dans la majorité des cas, l'implantation de la stratégie RSE et l'appréciation des progrès que l'organisation réalise à cet égard s'effectuent de manière univoque, c'est-à-dire qu'ils demeurent à l'entière discrétion de l'entreprise (Albareda, 2008 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Lapointe, 2007). En d'autres termes, une grande proportion d'entreprises se tournent vers des « mécanismes d'auto vérification, comme les rapports internes de conformité, les comités de surveillance, les attestations signées d'officiers ou d'employés », pour évaluer leurs réalisations, leur niveau de performance atteint (Albareda, 2008 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Delhay *et al.*, 2006 ; Ernst et Young, 2008 ; Fayolle, 2006 ; Gendron, 2005a, 2009 ; Hommel, 2006 ; Houle, 2011 ; Lapointe *et al.*, 2003 ; Osty et Pesqueux, 2009).

D'ailleurs, la réticence des organisations envers un monitoring externe, donc effectué par une tierce partie, est notée en outre dans un rapport de Ernst et Young (2008, p. 17) qui souligne que plus de la moitié des entreprises françaises « ont recours à la conduite d'audits internes pour suivre leurs progrès en matière de RSE ». Des conclusions également observées dans une étude de l'OCDE (cité dans Gendron, 2005b, p. 24) qui révèle que « dans de nombreux cas (37 %), aucun dispositif de contrôle n'est prévu » et lorsqu'il y a référence à un processus de contrôle, ce dernier est dans la plupart des cas interne. Mais encore, ces audits internes reposent bien souvent sur des indicateurs qui manquent de maturité et de fiabilité en plus de couvrir des aspects plus traditionnels de la gestion tels que la santé et la sécurité au travail (Houle, 2011).

Bref, il n'est pas étonnant de constater que la demande pour des contrôles externes et indépendants ne cesse de croître et qu'un marché privé du contrôle s'est développé tant en Amérique du Nord qu'en Europe (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011). À cet effet, notons que deux grandes options s'offrent à l'organisation qui désire réduire les critiques et les risques de conflit d'intérêts : vérification à l'externe par l'industrie et les parties prenantes, ou vérification professionnelle par des tiers⁵⁹ (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Commenne, 2006 ; Gond et Igalens, 2012). Dans les deux cas, le portrait qui est dressé de l'entreprise à un moment précis en matière de RSE bénéficie d'une plus grande crédibilité (Canada, Gouvernement du Canada, 2006).

⁵⁹ Précisons que les mécanismes de vérification externe sont tout de même source de critiques. Par exemple, plusieurs auteurs considèrent que « le personnel des firmes de vérification externe ne possède pas les connaissances requises pour évaluer l'application des normes internationales du travail » (Bourque, 2007, p. 6). D'autres avancent que « très souvent, ces firmes sont également responsables de la vérification comptable, ce qui affecte leur indépendance en matière d'audit social » (*Ibid.*, p. 7).

En effet, tant l'industrie, que les parties prenantes et que les experts disposent généralement d'une expérience considérable qui leur permet de soulever des préoccupations qui sont susceptibles d'être absentes des examens internes (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 65). Précisons que le phénomène de la notation extrafinancière s'inscrit dans cette lignée puisque ce sont des agences spécialisées, à la demande des investisseurs socialement responsables, qui évaluent et classent les entreprises en fonction de leur performance environnementale sociale et de leur gouvernance.

D'autre part, que l'évaluation ou la vérification des progrès ou rendements en matière de RSE soit effectuée par l'entreprise, malgré les enjeux que cette méthode occasionne, ou par un organisme externe, cet exercice donne lieu dans la plupart des cas à la rédaction et la diffusion d'un rapport de RSE. Or, lors de la rédaction de ce rapport tant attendu par plusieurs parties prenantes, les organisations peuvent choisir de divulguer ou non certaines informations. Par exemple, elles ont la possibilité d'omettre des résultats qui entachent la réputation de l'entreprise ou ceux qui témoignent de l'inertie de l'entreprise dans certains secteurs (Houle, 2011). En d'autres termes, encore une fois, les entreprises peuvent définir leurs propres balises en matière de rédaction de rapport RSE⁶⁰, donc disposent d'une grande marge de manœuvre qui se reflète d'ailleurs dans la diversité des sujets couverts et dans les modes de diffusion (document à l'interne, accessible à certaines parties prenantes ou document diffusé sur le site internet de l'entreprise) (Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011).

⁶⁰ Mentionnons que pour plusieurs auteurs, dont Cerin (2002), le rapport RSE constitue plus un produit de relations publiques qu'une méthodologie efficace pour contrôler et gérer les performances économiques, sociales et environnementales des organisations.

C'est en outre pour ces raisons de crédibilité et de validité qu'un nombre grandissant d'entreprises préfèrent suivre des lignes directrices⁶¹, comme celles proposées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés⁶² ou par le Global Reporting Initiative (GRI) ou encore la norme AA 1000 définis dans la section précédente. Soulignons que la récente alliance entre le GRI et le Pacte des Nations Unies⁶³ devrait donner lieu à une plus grande utilisation du GRI, donc à une uniformisation des publications sur les performances sociale, environnementale et économique.

En définitive, une variété d'initiatives et d'outils existent afin d'aider les organisations qui, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité, reconnaissent de plus en plus la nécessité de réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société⁶⁴ (Abbett *et al.*, 2010; Acquier *et al.*, 2009 ; Baumgartner, 2014 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Elvin et Kartal, 2012 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Jones *et al.*, 2009 ; Kahreh, Mirmehdi et Eram, 2010 ; Kiron *et al.*, 2012 ; Lawler et Worley, 2012 ; Quinn et

⁶¹ « *Over a period of 15 years, more than 100 standards and management solutions were developed to evaluate and report the economic, social, environmental, and sustainability performance of organizations. Some of the most common systems include triple bottom line accounting, the balanced scorecard, international standards such as the sustainability reporting guidelines fostered by the Global Reporting Initiative, and the Dow Jones Sustainability Index* » (Crews, 2010, p. 19).

⁶² L'Institut Canadien des Comptables Agréés propose six principes et un cadre « qui visent à aider les entreprises à améliorer leurs documents de ce genre » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 63).

⁶³ Cette alliance « promet de renforcer les liens entre ces deux initiatives. Les dix principes du Pacte Mondial seront pris en compte dans les prochaines lignes directrices du GRI et de la même façon, le Pacte Mondial reconnaîtra le GRI comme approche recommandée pour la communication des progrès des entreprises. L'accès à des techniques de reddition de compte et à des indicateurs reconnus internationalement permettra la diffusion des progrès dans un langage commun » (Houle, 2011, p. 17).

⁶⁴ Une étude réalisée par Kiron *et al.* (2012, p. 70) auprès de 2874 gestionnaires, représentant 113 pays, illustre que « *more respondents than before say their companies are putting sustainability on their management agendas. [...] Two-thirds of our respondents said that sustainability was critically important to being competitive in today's marketplace [...]* ».

Dalton, 2009 ; Rahardjo, 2013 ; Skovgaard, 2013 ; Vlachos, Panagopoulos et Rapp, 2014 ; Zollo *et al.*, 2009). Néanmoins, cette sélection d'outils visant l'élaboration ainsi que le pilotage d'une stratégie RSE, tout comme la reddition de comptes d'ailleurs, s'inscrit dans un processus, dans une démarche plus large, c'est-à-dire la formalisation et la mise en oeuvre même des engagements en matière de RSE (Gond et Igalens, 2012). Ainsi, puisque nous avons présenté les divers outils susceptibles d'être mobilisés pour formaliser les principes de RSE, il convient désormais d'aborder les différentes étapes qui concrétisent la démarche de formalisation et de gestion de ces principes ainsi que les divers acteurs à même d'être impliqués dans ce processus. Pour ce faire, nous mettrons en exergue quelques modèles et cadres d'application destinés aux praticiens qui souhaitent s'investir dans un tel processus et traiteront de leurs similitudes tout comme de leurs divergences.

1.5 Modèles et cadres d'application

La conception de modèles rendant compte de l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche RSE⁶⁵ s'est accrue au cours des dernières années (D'Amato, Henderson et Sue, 2009 ; Houle, 2011 ; Maon *et al.*, 2010). En fait, tant les académiciens⁶⁶ que les organisations internationales⁶⁷ (ex : ISO), les gouvernements

⁶⁵ Pour la majorité des auteurs, la mise en œuvre de la RSE « couvre plusieurs étapes incluant l'identification de la responsabilité sociale, son intégration dans le système de l'organisation, la reddition de comptes et finalement l'amélioration des pratiques » (Houle, 2011, p. 51).

⁶⁶ Gond et Igalens (2012) ; Guadamillas-Gomez *et al.* (2010) ; Heslin et Ochoa (2008) ; Khoo et Tan (2002) ; Maignan, Ferrell et Ferrell (2005) ; Maruffi, Malindretos et Boronico (2014) ; McElhaney (2008) ; Panapanaan *et al.* (2003) ; Werre (2003).

(ex : Gouvernement du Canada), les groupes de recherche universitaire (ex : RIODD), les associations ainsi que les regroupements d'entreprises (ex : MEDEF), les organisations à but non lucratif (ex : Center for Excellence in CSR) et les firmes de consultation se sont attardés à élaborer des canevas, des cadres d'application ou des modèles destinés aux preneurs de décisions stratégiques afin de leur fournir des guides concernant l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE (Baumgartner, 2014 ; Houle, 2011 ; Skovgaard, 2013)⁶⁸. De façon plus concrète, ces derniers cherchent à préciser la façon dont les entreprises doivent a) établir leur nouveau rapport à l'environnement ; b) déterminer et assumer leurs nouveaux rôles et c) mesurer leurs progrès (Houle, 2011)⁶⁹.

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons retenu principalement des modèles provenant de la littérature scientifique (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 et Werre, 2003) sauf deux, soit celui de l'organisme ISO (ISO 26 000) et celui du Gouvernement du Canada (Canada, 2006)⁷⁰. Dans les deux cas, leur notoriété justifiait un tel choix. Notons que nous sommes conscients qu'il existe une panoplie

⁶⁷ Indiquons que des organisations internationales se sont aussi consacrées à développer des guides pratiques pour aider les entreprises à mettre en œuvre la RSE comme en témoignent, entre autres, Blackman *et al.* (2013, p. 2): « *The impact of CSR has become so significant and diverse that organisations such as the United Nations, World Bank and the International Labour Organisation have come forward with organizational arrangements (such as permanent staffing) to nurture and support CSR and develop guidelines for addressing CSR issues at the organisational level* ».

⁶⁸ Dans cette perspective, Baumgartner (2014, p. 258) argumente que « *corporations need a framework they can rely on in order to identify opportunities and threats and to develop, implement, control, and improve corporate sustainability strategies to be both more sustainable (for themselves and the society) and more successful in economic terms* ».

⁶⁹ Soulignons que ces modèles qui établissent une série d'étapes rendant possible l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein d'une entreprise ne sont jamais spécifiques à un secteur d'activités ou à un volet précis de la RSE.

⁷⁰ Les modèles recensés dans le cadre de notre étude se trouvent en annexe C.

d'autres modèles, canevas, même d'outils qui n'ont pas fait l'objet de notre attention.

Avant toutefois de s'attarder plus en détail aux différences et en contrepartie aux similitudes entre les modèles constituant notre corpus, voici un tableau récapitulatif de ces derniers en regard de leur caractère normatif ou empirique.

Tableau 1.6
Modèles recensés dans le cadre de la présente étude

MODÈLE PAR AUTEURS	NORMATIF	EMPIRIQUE
Canada, Gouvernement du Canada (2006)	X	
Guadamillas-Gomez <i>et al.</i> (2010)		X
International Organization for Standardization (2010)	X	
Khoo et Tan (2002)	X	
Maignan <i>et al.</i> (2005)	X	
Maon <i>et al.</i> (2009)		X
Panapanaan <i>et al.</i> (2003)	X	
Werre (2003)		X

1.5.1 La RSE en trois temps

Le processus de formalisation des principes RSE au sein de l'entreprise s'effectue invariablement, donc dans chacun des modèles présentés en annexe C, en trois temps : 1) élaborer un cadre de référence en matière de RSE, 2) l'implanter et 3) évaluer les résultats découlant de sa mise en œuvre.

1.5.1.1 Élaborer un cadre de référence RSE

Dans un premier temps, en amont du processus d'intégration, les entreprises sont appelées à se doter d'un cadre de référence en matière de RSE auquel elles devront se conformer. En d'autres termes, l'ensemble des auteurs énoncent l'importance d'établir une vision, une mission, une stratégie, des engagements ou des objectifs en lien avec la RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Werre, 2003).

Sur ce point, notons que l'élaboration d'un cadre de référence en matière de RSE est universellement précédée d'un diagnostic. Le but demeure toujours le même : avoir une vision plus juste de la situation actuelle, donc appréhender les spécificités du contexte organisationnel dans lequel la démarche RSE s'inscrit⁷¹. Mentionnons que l'importance accordée au diagnostic à travers l'ensemble des modèles est loin d'être anodine puisqu'elle témoigne du caractère contingent et contextuel d'une démarche RSE d'une organisation à l'autre (Gnanzou, 2011).

Il existe par contre des disparités entre les modèles quant à la façon de réaliser le diagnostic : en collaboration ou non avec les parties prenantes dont les employés, en tenant compte de l'environnement externe (ex : facteurs socioéconomiques, politiques) et/ou de l'environnement interne (ex. : enjeux stratégiques, mission, compétences centrales, valeurs du dirigeant, culture, ressources disponibles, politiques et pratiques RSE déjà en œuvre). Soulignons que les auteurs qui accordent

⁷¹ Précisons que recueillir des données et effectuer des analyses pour comprendre la situation permettrait de concevoir une stratégie RSE efficiente, puisque résultante de décisions réfléchies, informées et délibérées.

une importance aux caractéristiques internes de l'organisation adoptent une perspective « inside-out » qui repose sur une vision traditionnelle de l'élaboration d'une stratégie, de pratiques et de politiques où les gestionnaires et la firme constituent le point d'ancrage des décisions. Quant aux auteurs qui s'attardent aux caractéristiques externes de l'organisation, ils s'inscrivent dans une perspective « outside-in » qui alloue une grande importance à l'environnement social de l'organisation et plus singulièrement aux parties prenantes. Cependant, dans un cas comme dans l'autre, les auteurs mobilisent des caractéristiques classiques sous-jacentes à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle soit : 1) les opportunités de marché ; 2) les ressources et les compétences de l'entreprise ; 3) les valeurs et les aspirations du dirigeant et 4) les obligations envers la société et les parties prenantes (Andrew, 1987, cité dans Filho, Milton, Lilian, Gomez et Farache, 2010).

1.5.1.2 Implanter le cadre de référence RSE

Dans un deuxième temps, les organisations sont invitées à implanter leur cadre de référence relatif à la RSE, donc à exécuter leur stratégie, leur démarche. Insistons néanmoins sur le fait que les modèles présentent peu de constance entre eux puisque certains s'attardent aux actions devant être réalisées à cette étape (ex. : former les employés, communiquer les progrès réalisés, mettre en place des mécanismes de résolution de problèmes, créer une direction et/ou un comité responsable de la mise en œuvre de la stratégie) (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Werre, 2003), alors que d'autres énoncent des facteurs de succès (ex. : adhésion et implication des employés) (International Organisation for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maon *et al.*, 2009). D'autres encore n'émettent ni consignes,

directives ou recommandations, donc se contentent de nommer ou d'illustrer cette étape (Panapanaan *et al.*, 2003).

1.5.1.3 Évaluer les résultats à la suite de la mise en œuvre du cadre de référence RSE

Finalemment, dans un troisième temps, les organisations sont conviées à mesurer les résultats découlant de la mise en œuvre du cadre de référence (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organisation for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Werre, 2003). Mentionnons toutefois que l'unanimité n'est plus au rendez-vous lorsqu'il est question 1) des visées poursuivies par l'évaluation des résultats obtenus et 2) de la façon dont doit être conduite cette évaluation.

Effectivement, en ce qui a trait aux visées poursuivies par l'évaluation, Khoo et Tan (2002) avancent que de procéder à une évaluation des résultats obtenus permet d'apprécier les performances de l'organisation sur le plan social, environnemental et économique tout comme de tracer les orientations futures de l'entreprise.

Quant au Gouvernement du Canada (Canada, 2006), International Organisation for Standardization (2010), Maignan *et al.* (2005), Maon *et al.* (2009, p. 83) ainsi que Werre (2003), ils soutiennent que l'évaluation des résultats obtenus est une étape charnière dans la mesure où elle donne l'occasion à l'entreprise, d'une part, de déterminer « *what works well, why, and how to ensure it will continue* » et, d'autre part, d'examiner « *what is not working well and why* » et d'explorer « *barriers to success and ways to overcome them* » (*ibid.*) et, finalement, de revisiter « *original*

goals or establishing new ones » (*ibid.*). Loin d'être futiles, ces recommandations évoquent l'importance de maintenir les pratiques RSE dans le temps et surtout « leur alignement avec les valeurs sociales et environnementales telles qu'elles sont exprimées dans la société et par les parties prenantes » (Gond et Igalens, 2012, p. 78).

Guadamillas-Gomez *et al.* (2010), pour leur part, affirment que les résultats à la suite de l'implantation d'un cadre de référence en matière de RSE doivent être mesurés pour appréhender les progrès de l'organisation, donc pour déterminer si les objectifs ont été atteints ou non sur une période donnée, mais surtout pour justifier les bénéfices, qu'ils soient tangibles (ex : rendement financier) ou non (ex : amélioration de la confiance et de la réputation de l'entreprise), et les coûts engendrés par les initiatives RSE. D'ailleurs, notons qu'étonnamment, la reddition de comptes, qui découle d'une évaluation des résultats obtenus et qui se révèle une étape cruciale dans la mise en œuvre d'une démarche RSE (Houle, 2011), n'est point mentionnée dans tous les modèles. En effet, bien que Khoo et Tan (2002) ainsi que Werre (2003) évoquent la nécessité de mesurer les progrès et les performances réalisés par l'organisation en matière de RSE, ces auteurs ne font aucune allusion à la nécessité de diffuser ces données auprès des parties prenantes internes ou externes.

Quant à la façon dont doit être conduite l'évaluation des résultats, certaines discordances sont également perceptibles. En fait, bien que l'ensemble des auteurs fassent front commun quant à l'importance d'obtenir des informations fidèles et valides lors du processus d'évaluation, les moyens ou les outils pour y parvenir diffèrent. Ainsi, alors que certains auteurs misent sur les indicateurs de

performance⁷² (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organisation for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maon *et al.*, 2009) ou les indices de mesure développés par une tierce partie comme le GRI (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010) ou la norme SA8000 (Werre, 2003), d'autres s'attardent au retour d'information provenant des parties prenantes (International Organisation for Standardization, 2010 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009) et d'autres encore préconisent la tenue d'audits internes⁷³, d'audits externes⁷⁴ ou les deux à la fois (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maon *et al.*, 2009 ; Werre, 2003) comme nous l'avons illustré à la section 1.4.3 de ce présent chapitre.

Par ailleurs, puisque la manière dont est conduite l'évaluation des résultats tout comme sa fréquence influencent la crédibilité de la démarche auprès des différentes parties prenantes (Gond et Igalens, 2012), certains auteurs préconisent une

⁷² Un indicateur de performance « est une information quantitative ou qualitative concernant des résultats ou des effets en lien avec l'organisation ; il est comparable et varie dans le temps » (ISO 26 000, 2010, cité dans Gond et Igalens, 2012, p. 100). Pour Khoo et Tan (2002), les indicateurs de performance doivent aller au-delà de l'aspect financier et se soucier de la durabilité de l'entreprise. Maon *et al.* (2009) pour leur part notent l'importance d'établir des indicateurs de performance en lien avec les objectifs formulés. Guadamillas-Gomez *et al.* (2010) avancent que l'évaluation doit être basée sur des critères économiques, mais également des critères moins tangibles tels que la réputation et la confiance. Quant au Gouvernement du Canada (2006) et à ISO 26 000 (International Organisation for Standardization, 2010), les indicateurs de performance doivent posséder ces caractéristiques : clairs, informatifs, pratiques, comparables, précis, crédibles et fiables.

⁷³ La tenue d'audits internes est rapide et peu coûteuse. Cependant, comme le suggère le Gouvernement du Canada (Canada, 2006, p. 65), « il est peu probable que les examens internes bénéficient de la crédibilité des examens externes ». En d'autres termes, les critiques et les risques de conflit d'intérêts s'en trouvent accentués.

⁷⁴ La tenue d'audits externes, donc réalisés par des pairs, des parties prenantes ou des professionnels, interpelle les organisations à cause de la crédibilité des acteurs qui les réalisent. Effectivement, ces individus « disposent d'une expérience ou soulèvent des préoccupations qui sont susceptibles d'être absentes des examens internes » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 65). Les coûts élevés reliés à ce type de démarche représentent toutefois des inconvénients non négligeables (*Ibid.*).

surveillance des activités tout comme une revue annuelle de performance. Cette distinction repose sur la prémisse que la surveillance des activités se fait de façon plus régulière, donc réduirait les risques de débordements liés à l'adoption de faits et gestes irresponsables pouvant discréditer les efforts de déploiement de la RSE (*Ibid.*). En d'autres termes, une consultation plus fréquente des indicateurs énoncés limiterait les risques de dérapages entre les contrôles et les crises potentielles prises sur le tard.

1.5.2 La RSE et ses protagonistes

À tout prendre, selon ces divers modèles, il incombe aux dirigeants de définir les responsabilités de leur entreprise, et, par le fait même, de faire évoluer leur gouvernance et d'établir leurs engagements sur le plan de la RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organisation for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 et Werre, 2003). Un constat qui fait sans contredit échos aux conclusions de nombreux auteurs, notamment Acquier *et al.* (2009, p. 11), qui relatent que de façon générale : « le "noyau stratégique" [de l'entreprise] anticipe les nouveaux enjeux [RSE], formule une stratégie qui est ensuite mise en œuvre via des modifications organisationnelles et structurelles ». Inyang *et al.* (2011, p. 119) abondent aussi en ce sens lorsqu'ils énoncent que « CSR is a top-management driven initiative or activity, nurtured from policy conception to implementation mainly by the organization's executive ». Quant à Sharma *et al.* (2009, p. 207), ils soulignent que : « *from the very beginning the key player in undertaking such activities in the organization has been top management and it has been driving force in the area of social responsibility* ».

En ce sens, le processus que constituent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE revêt un caractère ou s'avère empreint d'une logique top-down, d'une part, puisqu'il est décrété par le plus haut niveau de l'organisation et d'autre part, il est géré et contrôlé principalement par les dirigeants de l'organisation.

1.5.2.1 L'ascendance des hauts dirigeants, un consensus aux différentes justifications

L'ascendance accordée, au sein de la littérature recensée dans le cadre de cette recherche, aux hauts dirigeants lors du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE, découle par contre de diverses considérations. De fait, pour les uns, la prépondérance de la haute direction est inhérente au fait que l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise constitue un processus complexe qui requière une connaissance approfondie non seulement des tenants et aboutissants de l'ensemble des secteurs de l'organisation, mais également de sa structure, que seuls le président et ses vice-présidents possèdent (Maon *et al.*, 2009). Pour les autres, uniquement les hauts dirigeants sont en mesure d'allouer ou non les ressources financières nécessaires à la mise en place d'actions concrètes, donc à la mise en œuvre de la RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Khoo et Tan, 2002). Précisons à ce propos que l'intégration poussée de la RSE, selon ces auteurs, génère des coûts substantiels qui ne peuvent être approuvés qu'au plus haut niveau de l'organisation. Rangan, Chase et Karim (2012, p. 1) synthétisent d'ailleurs cette conclusion ainsi : « *only the CEO or the executive committee will have the authority to conceive and sanction such [RSE] initiatives* ». Pour d'autres encore, la crédibilité indispensable à la démarche de RSE auprès des employés et des parties prenantes repose sur l'engagement et l'implication de la haute direction et de ce fait justifie que cette dernière prenne en charge l'élaboration et la mise en œuvre de la

stratégie RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organisation for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maon *et al.*, 2009 ; Werre, 2003).

1.5.2.2 Les parties prenantes externes, des acteurs de premier ou de second plan

La RSE, dont la réceptivité sociale est au cœur même de sa définition, commande des adaptations constantes pour demeurer en phase avec les requêtes provenant des parties prenantes. En d'autres termes, bien qu'un des premiers pas vers l'intégration de la RSE soit de s'assurer que l'organisation dispose de mécanismes, de procédures qui la rendent à même de repérer et d'anticiper les pressions sociales à son égard, il n'en demeure pas moins que l'entreprise doit, par la suite, formuler des réponses. Ainsi, on assiste à une sorte de jeu d'ajustements successifs face à des pressions qui elles-mêmes évoluent continuellement, de sorte que l'ajustement est toujours à recommencer (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Ernst et Young, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Higgs, 2006 ; Jones *et al.*, 2009 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Lawler et Workley, 2012 ; Lindgreen *et al.*, 2011 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Sangle, 2010 ; Werre, 2003). C'est en outre dans cette perspective que Crews (2010, p. 16) argumente que « *sustainability may be more a journey than a destination : it requires continuous management attention as well as development of capabilities (Jones, 2000)*⁷⁵ ».

Par contre, si ce fait n'engendre guère de polémique auprès des auteurs étudiés, c'est-à-dire que l'ensemble des modèles répertoriés mettent de l'avant l'importance

⁷⁵ De ce fait, on remarque que la plupart des modèles recensés dans le cadre de cette recherche possèdent une flèche de rétroaction puisque la RSE est contingente à son époque et évolue pour s'adapter aux enjeux du moment.

d'être constamment à l'affût des nouvelles revendications des parties prenantes externes, il n'en demeure pas moins que le rôle attribué à celles-ci lors de l'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE varie considérablement. Effectivement, si dans certains cas les parties prenantes externes sont conceptualisées comme un joueur clé dont l'implication est requise à chaque étape du processus (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; International Organisation for Standardization, 2010 ; Maon *et al.*, 2009), dans d'autres cas, les parties prenantes externes demeurent un acteur marginal dans la mesure où elles sont restreintes à offrir seulement de la rétroaction afin d'améliorer la stratégie déjà élaborée et mise en œuvre (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005).

En somme, les cadres d'application destinés aux praticiens analysés dans cette recherche permettent indubitablement de dégager les grandes étapes associées à l'édification et au déploiement d'une stratégie RSE ainsi que de rendre manifeste les acteurs susceptibles d'être impliqués dans ce processus de même que leurs rôles potentiels.

Seulement, l'aspect linéaire et logique des modèles étudiés tendent à éluder le caractère plus complexe du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE. En effet, force est de constater que bien que la plupart des organisations aujourd'hui s'appliquent à relever le défi incarné par l'articulation des impératifs économiques, sociaux et environnementaux⁷⁶ (Acquier *et al.*, 2009 ; Baddache et Nicolai, 2013 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Quinn et Dalton, 2009 ; Salazar, 2013 ; Uzan et Condomines, 2010), ces

⁷⁶ « *Business organizations are being called upon to take responsibility for the ways their operations impact societies and the natural environment* » (Quinn et Dalton, 2009, p. 21).

dernières peinent à incorporer la notion de RSE à leur stratégie actuelle (Baumgartner, 2014 ; Lindgreen *et al.*, 2011 ; Quinn et Dalton, 2009 ; Rake et Grayson, 2009 ; Salazar, 2013)⁷⁷, à mettre en œuvre des pratiques et des politiques RSE efficaces (Auld, Bernstein et Cashore, 2008 ; Basu et Palazzo, 2008 ; Frankel, 1998 ; Smith et Ward, 2007), donc à implanter avec succès leur stratégie RSE (Abbett *et al.*, 2010 ; Auld *et al.*, 2008 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Rahardjo, 2013 ; Smith et Ward, 2007) et ultimement à respecter leurs engagements en matière de performance sociale et environnementale (Paulus, 2013)⁷⁸. Dans de telles circonstances, il n'est point surprenant que quelques auteurs se soient interrogés sur les barrières potentielles inhérentes au déploiement d'une démarche RSE. Le bilan de leur quête fera l'objet de notre prochaine section.

1.6 Barrières potentielles à l'intégration de la RSE

De façon générale, la littérature scientifique s'attarde peu aux barrières qui sont à même de contraindre une organisation lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie RSE (Garavan *et al.*, 2010 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Maon *et al.*, 2009 ; Pluchart et Gnanzou, 2010). Effectivement, la littérature gestionnaire sur la

⁷⁷ Une étude du Réseau entreprise et développement durable (REDD, 2010) témoigne d'ailleurs avec éloquence de cette réalité en dévoilant que quatre-vingt-treize pour cent des chefs de direction considèrent que la RSE est importante pour la réussite future de leur entreprise, mais la plupart d'entre eux ne savent pas comment l'ancrer au sein de leur organisation ou, comme le formule Sîrb (2013), demeurent perplexes devant son intégration au quotidien. Pluchart et Gnanzou (2010) abondent également en ce sens en affirmant que bien que les dirigeants des entreprises soient de plus en plus sensibles aux enjeux RSE, ces derniers demeurent hésitants sur les ressources à mobiliser et le processus à engager. Kiron *et al.* (2012, p. 70) étayent aussi ces propos en soulignant que « *most companies are struggling to define sustainability in a way that is relevant to their businesses* ».

⁷⁸ Kiron *et al.* (2012, p. 70) résument ce paradoxe ainsi: « *so many adoption drivers now exist both externally and internally to an organization that the question whether or not to embrace sustainability is being replaced by another question: How do we do it? [...] The question I now hear most often from managers is not "Why should we be sustainable?" but "So, what do we do?"* ».

RSE, en grande partie, « est polarisée autour de deux grands axes : l'éthique et la stratégie des affaires » (Acquier *et al.*, 2009, p. 2). Seulement, ces deux perspectives sont « largement centrées sur l'individu » et « reposent sur l'hypothèse implicite que la conduite des entreprises est une question de volonté individuelle et qu'une fois les objectifs clairement arrêtés, l'intendance organisationnelle suivra »⁷⁹ (*Ibid.*). En d'autres termes, les problèmes managériaux et organisationnels posés par l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise sont éclipsés par les enjeux moraux associés à ce type de démarche⁸⁰.

Acquier *et al.* (2009) étayent en outre ce constat lorsqu'ils soutiennent que la RSE ne se limite point au désir de vouloir répondre aux demandes sociales et de décider du cours de l'action. Encore moins à chercher dans l'organisation les mécanismes, les procédures, les aménagements, qui permettraient à l'organisation de repérer les transformations au sein de son environnement. En effet, « répondre [aux demandes sociales] implique la tâche gestionnaire de faire ce que l'on a décidé de faire et cette tâche est beaucoup moins triviale » (Ackerman et Bauer, 1976, p. 6). Les réticences

⁷⁹ Le dirigeant, dans une telle optique, devient l'acteur clé du changement à travers son engagement éthique. Mais encore, « l'entreprise est implicitement assimilée à son dirigeant » et « est présumée s'adapter mécaniquement et immédiatement » au système de valeurs de ce dernier (Acquier *et al.*, 2009, p. 20). Yedder et Farhoud (2014, p. 2) abondent également en ce sens lorsqu'ils stipulent que, contrairement aux idées formulées dans la littérature sur la RSE, les outils de la RSE (ex. code de conduite) « ne se greffent pas *ex abrupto* sur une entreprise, mais nécessitent certains préalables d'ordre organisationnel pour être mis en place ».

⁸⁰ Comme le font ressortir Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p. 73), « les avantages de l'adoption de stratégies de RSE ne compensent pas nécessairement les coûts et les résistances ». Des propos entérinés par Blackman *et al.* (2013, p. 3) qui énoncent que la littérature sur la RSE « *over emphasis on analysis at the organizational level and a lack of recognition of the role of the individual* ».

ou les appréhensions formulées par les acteurs organisationnels⁸¹ tout comme les inerties organisationnelles sont d'ailleurs des exemples significatifs de phénomènes qui peuvent remettre en cause une démarche organisationnelle vers une plus grande responsabilisation sociale bien qu'elles soient la plupart du temps éludées dans la littérature gestionnaire sur la RSE (Acquier *et al.*, 2009 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Delhay *et al.*, 2006 ; Yedder et Farhoud, 2014).

En un mot, il appert qu'au-delà des étapes archétypales proposées dans les modèles rappelés ci-haut, le processus que représentent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE est susceptible d'être entravé par des obstacles, des barrières au niveau individuel, organisationnel et institutionnel (Garavan *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012) qui doivent faire l'objet d'une plus grande attention de la part des gestionnaires. Préalablement à notre discussion sur ces divers obstacles dans les prochaines sous-sections, le tableau récapitulatif 1.7 distingue ces trois types de barrières et clarifie leur définition respective.

⁸¹ Quelques exemples d'appréhensions inhérentes à l'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise: « *threats to stability, fear of change, the belief that a CSR orientation is inappropriate for the organization, or the belief that focusing on CSR will result in the organization losing sight of its core values* » (Maon *et al.*, 2009, p. 76).

Tableau 1.7
Types de barrières à l'intégration de la RSE

TYPES DE BARRIÈRES	DÉFINITION
Individuel	« <i>Individual barriers are psychological and behavioral and focus on the cognition of individual decision makers</i> » (Garavan et al., 2010, p. 588)
Organisationnel	« <i>Organizational barriers are more structural in nature and focus on issues such as the dominant organization culture, reward systems used, levels of organizational inertia, and interactions among individuals</i> » (Garavan et al., 2010, p. 588)
Institutionnel	« <i>Institutional barriers exist beyond the individual organization level and include macro rules and regulations, mimetic tendencies of organizations established within norms, and beliefs perpetuated at an institutional level</i> » (Garavan et al., 2010, p. 588)

1.6.1 Les barrières au niveau individuel

Dans un monde idéal, la notion de RSE, en raison des valeurs et des principes qu'elle matérialise, dissiperait toutes potentielles contestations à son égard (Acquier et al., 2009) et, par le fait même, susciterait *de facto* l'adhésion et la mobilisation des membres d'une organisation (Yedder et Farhoud, 2014). En d'autres termes, de ce point de vue, les dirigeants et les employés ne s'opposeraient point à la mise en œuvre de la RSE puisqu'elle représente la vertu (Blackman et al., 2013).

C'est là une perspective des plus attrayantes compte tenu du fait que « the effective delivery of CSR/CS initiatives is dependent on the responsiveness of employees » (Abbett et al., 2010; Blackman et al., 2013; Bolton et al., 2011; Canada, Gouvernement du Canada, 2006; Ernst et Young, 2008; Garavan et al., 2010, p. 589; Guadamillas-Gomez et al., 2010; International Organisation for

Standardization, 2010 ; Kahreh *et al.*, 2013 ; Khoo et Tan, 2002 ; Kiron *et al.*, 2012 ; Lam et Khare, 2010 ; Maon *et al.*, 2009 ; McElhaney, 2008 ; Rok, 2009 ; Werre, 2003 ; Yedder et Farhoud, 2014). En effet, « *if employees are not engaged, corporate social responsibility becomes an exercise in public relations. The credibility of an organization will become damaged when it becomes evident the company is not walking the talk* » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 4). Une conclusion également endossée par le MEDEF (2012, p. 8) qui allègue que « sans adhésion réelle de tous les collaborateurs [notamment les employés], c'est mission impossible » de réussir l'implantation de la démarche RSE. À vrai dire, le ralliement des employés à la cause RSE est capital puisque ce sont eux, au quotidien, à travers la réalisation de leurs tâches, leurs prises de décision, qui font vivre la RSE :

The employees are the most strategic of these stakeholders, and their involvement in CSR initiative impacts significantly on the organization's bottom line. It is through employee actions and decision-making that many CSR strategies come to life (Inyang *et al.*, 2011, p. 119)

Par contre, les employés, tout comme les membres de la haute direction d'ailleurs peuvent, en fonction de leur schème de pensée, de leur propre expérience, de leur formation, de leur intérêt envers la notion de RSE, de leurs valeurs et de leurs croyances, de leur perception du soutien accordé par leur supérieur hiérarchique à la démarche de responsabilisation sociale, etc. (Blackman *et al.*, 2013 ; Gond et Igalens, 2012 ; Lindgreen *et al.*, 2011 ; Maon *et al.*, 2008 ; Rahardjo, 2013 ; Werre, 2003 ; Yedder et Farhoud, 2014), véhiculer des réticences envers l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise et ultimement agir en conséquence. À titre d'exemple, Kittilaksanawong (2011, p. 1213) illustre avec conviction que la notion de RSE, lorsque perçue comme une menace et non comme une circonstance opportune par les gestionnaires, parvient difficilement à intégrer les activités de l'organisation :

Implementing CSR strategies involves a search for and an adoption of new organizational practices that often add complexity and unavoidably extra operational costs to current business (Russo and Fouts, 1997). Managers viewing uncertainties arising from these new organizational practices as threats that disrupt their current jobs are likely to be risk averse and tend to seek ways to minimize losses rather than to maximize potential gains (Kahneman et Tversky, 1979). Integration of CSR activities into business operations under this circumstance is minimized.

Il en va de même avec l'étude de Yedder et Farhoud (2014, p. 2) qui témoigne du fait que « la mise en place d'une pratique RSE peut ne pas susciter l'adhésion et la mobilisation du personnel ». Effectivement, l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise constitue un changement d'habitude pour les employés, qui plus est, s'avère généralement imposé par la haute direction et/ou des pressions institutionnelles (Abbett *et al.*, 2010 ; Yedder et Farhoud, 2014). Sur ce point, rappelons qu'embrasser le concept de RSE exige des organisations qu'elles rompent avec le passé, les traditions. Jusqu'à récemment, il était de mise d'être réfractaire à toutes initiatives distancées de l'objectif économique, d'ignorer les impacts sociaux et environnementaux découlant des activités de l'organisation lors de la prise de décision et d'instaurer les performances à court terme comme unique référentiel aux gestionnaires. La RSE, en requérant entre autres des organisations qu'elles prennent en compte les attentes des parties prenantes et qu'elles contribuent à la santé et au bien-être de la société⁸² (International Organisation for Standardization, 2010), crée une rupture avec ce schème de pensée (Abbett *et al.*, 2010; Blackman *et al.*, 2013 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Crews, 2010 ; Ernst et Young, 2008 ; Gond *et al.*, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; Jones *et al.*, 2009 ; Jonker et De Witte, 2006 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Lawler et

⁸² En fait, « *businesses do have a right and are expected as well as encouraged to make a profit but not at any cost, for example by the use of child labour* » (Jones *et al.*, 2009, p. 306).

Workley, 2012 ; Lindgreen *et al.*, 2011; Maon *et al.*, 2009; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Rahardjo, 2013 ; Roome *et al.*, 2006 ; Yedder et Farhoud, 2014 ; Werre, 2003).

Pour conclure, donc avant d'aborder les obstacles organisationnels, précisons qu'au terme d'une méta analyse, Garavan *et al.* (2010) furent à même de proposer une recension des principales barrières de niveau individuel susceptibles d'entraver l'élaboration et l'implantation d'une stratégie RSE. La page suivante présente un tableau récapitulatif de ces dernières.

Tableau 1.8
Barrières à l'intégration de la RSE au niveau individuel⁸³

Barrier	Definition	Theoretical support
Individual level		
CSR/CS knowledge awareness	Employee awareness of CSR/CS policies, strategies, and initiatives implemented by the organization plus general environmental awareness	Coyle (2005) Schultz (2000) Kempton et al. (1995) Tucker and Spear (2003) Shrum, McCarty, and Lowrey (1995)
CSR/CS fit, motivation and commitment	Perceived fit of CSR/CS activities with the organizations activities and values. The motivations of the organization for implementing CSR/CS. Motivation and commitment of the employee to implement CSR/CS activities.	Sen, Bhattacharya, and Korschun (2006) Bhattacharya and Sen (2004) Collier and Esteban (2007)
Perceived organizational and supervisory support	Perceived organizational support focuses on global beliefs concerning whether the organization values the contributions of employees. Perceived supervisory support focuses on the extent to which employees believe that environmental actions are supported by supervisors.	Eisenberger et al. (1986) Eisenberger, Cummings, Armeli, and Lynch (1997) Aguilera et al. (2007) Ramus (2001) Zutshi and Sohail (2003)
Attitudes toward CSR/CS	General attitudes that employees have toward investment in CSR/CS.	Peterson (2004)
Personal social actions	Actions supported by and/or sponsored by the organization to support a social good. Specific focus on actions that have involvement of employees.	Ellis (2009) Thompson and Bunderson (2003) Ramus and Steger (2000)
Egocentrism and positive illusions	The potential of people to make self-serving judgments concerning what is fair or considered good. They will as a result make decisions that they perceive to be fair.	Thompson and Loewenstein (1992) Wade-Benzoni et al. (2007)
Perceptions of organizational justice	The extent to which employees make judgments concerning the fairness of the social concerns and actions of their employing organizations.	Rupp et al. (2006) Aguilera et al. (2007) Carroll (1999)

⁸³ Source : Garavan *et al.*, 2010, p. 290

1.6.2 Les barrières au niveau organisationnel

Les barrières de niveau organisationnel à l'implantation de la RSE sont aussi menaçantes que celles de niveau individuel. Encore ici, Garavan *et al.* (2010) présentent une revue bien documentée des principales contributions de la littérature scientifique à cet égard.

On constate que l'existence de rivalité au sein de l'organisation, la présence de problèmes de communication, l'absence ou le manque de ressources, financières ou autres, une répartition des rôles et des responsabilités défailante ou même abstraite, l'essoufflement des gestionnaires intermédiaires, les processus ou les méthodes de travail, la prédominance d'une culture organisationnelle axée sur la performance économique, donc la rentabilité, l'existence de sous-cultures au sein des divers départements, le manque d'appui de la haute direction ou des cadres intermédiaires, un changement de garde au sein du comité d'administration, une faible capacité organisationnelle à soutenir les changements, le bouleversement des privilèges et du pouvoir détenu par certains acteurs à la suite de l'intégration de la RSE (Abbett *et al.*, 2010; Bondy, 2008 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Gond *et al.*, 2011 ; Hallbäck, 2011 ; Kittilaksanawong, 2011 ; Laudal, 2011 ; Liebowitz, 2010 ; Parisot, 2012 ; Swanson, 2008 ; Vasconcelos *et al.*, 2013) constituent des exemples significatifs de barrières à l'intégration de la RSE au niveau organisationnel.

Tableau 1.9
Barrières à l'intégration de la RSE au niveau organisationnel⁸⁴

Barrier	Definition	Theoretical support
Organizational structures	Organization structures focus on roles, responsibilities, patterns of interaction, and authority levels.	Daft et al. (2010) Bechky (2006) McMahan et al. (1996)
Teamwork processes	Processes of collaboration, knowledge sharing, and team spirit within an organization.	Denison et al. (1996) Coyle-Shapiro (1995)
Organizational trust	The willingness of employees to be vulnerable to an organization's actions and policies.	Schoorman et al. (2007) Townsend and Gebhardt (2008)
Senior management values and leadership	Collective values of senior management and the extent to which decisions are driven by personal values. Leadership focuses on ethical leadership behaviors.	Zu and Song (2008) Collier and Esteban (2007) Hemingway and MacLagan (2004)
Discretionary corporate responsibilities	Those responsibilities that are undertaken by organizations about which society has no clear message to business.	Maerki (2008) Tan & Lim (2009)
Organizational reward systems	Combination of intrinsic and extrinsic rewards that are formally and informally applied to achieve desired behaviors.	Hoffman (2001) Lent and Wells (1994)
Organizational inertia	A desire for stability and tendency to resist change driven by habitual routines, resource limitations, and power bases.	Chamberlain (2008) Mintzberg (1979)
Corporate hierocracy	The belief that a firm can be something it is not. Distance between what an organization asserts in respect of CSR/CS and what its performance is in these areas.	Wagner et al. (2009)

En fait, tel que l'avons mentionné antérieurement, c'est-à-dire à la section portant sur les différentes conduites potentielles en matière de RSE (1.2), l'élaboration et la

⁸⁴ Garavan *et al.* (2010, p. 291).

mise en œuvre d'une stratégie RSE se révèlent un processus complexe puisqu'il exige « *substantial involvement, coordination, interpretations and forward thinking from a variety of discipline within an organization* » (Kittilaksanawong, 2011, p. 1215 ; Lam et Khare, 2010). Effectivement, la prise en charge de la RSE, conformément à la nature des enjeux qu'elle couvre, s'avère impossible à isoler « *under the purview of a single department or division* » (Abbett *et al.*, 2010, p. 5). En d'autres termes, s'inscrire dans une démarche de responsabilisation sociale nécessite une coopération à tous les niveaux de l'organisation (Abbett *et al.*, 2010 ; Jonker et De Witte, 2006 ; Nijhof *et al.*, 2006). Une observation d'ailleurs ratifiée par de nombreux auteurs dont Abbett *et al.* (2010, p. 5) qui illustrent à quel point l'intégration de la RSE « *span an entire company* » (Crews, 2010 ; Hoffman, 1999 ; Jones *et al.*, 2009 ; Starik et Rands, 1995) à travers cet exemple :

To identify the most promising opportunities for energy efficiency, a cross-functional team is needed: Facilities managers can upgrade corporate office buildings. Operations managers can identify wasted energy in manufacturing and the supply chain. IT managers can implement data center best practices. Once these opportunities are identified across the firm, financial managers can prioritize them based on ROI or other measures (Abbett et al., 2010, p. 5)

Nijhof *et al.* (2006, p. 154) abondent également en ce sens lorsqu'ils soutiennent que « *many responsibilities and functions can only be fulfilled by joint action by several departments, especially in functionally organized organizations with a high degree of task division* ». Quant à Jonker et De Witte (2006), ils évoquent que le désir d'offrir un nouveau produit correspondant aux exigences des clients en quête de biens « verts » ou « responsables » nécessitera certes la participation du département recherche et développement, mais aussi la contribution du département des ventes, des achats et de la production. Jones *et al.* (2009, p. 301)

stipulent pour leur part que « *CSR is not confined to management but affects the whole organisation and its stakeholders* ». Un propos repris par Crews (2010, p. 18) qui argumente que l'élaboration et la mise en œuvre de la RSE « *need the knowledge, energy, and innovation of every employee* ». Précisons que c'est d'ailleurs dans cet ordre d'idées que certains auteurs se sont attardés plus singulièrement aux défis associés à l'articulation de la GRH et la RSE lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une démarche de responsabilisation sociale.

1.6.2.1 L'articulation complexe de la GRH et la RSE

D'emblée, notons que les professionnels de la GRH sont amenés à travers leurs fonctions⁸⁵ à se préoccuper, qu'ils en soient conscients ou non, de la RSE⁸⁶. De fait, comme le soulignent Pless et Maack (2009) ainsi que Wirtenberg, Harmon, Russel et Fairfield (2007), la GRH, en ayant entre autres comme pilier le bien-être des employés, s'inscrit dans les grandes visées de la RSE. En d'autres termes, en se souciant de la santé et de la sécurité des salariés, tant sur les lieux du travail qu'à l'extérieur⁸⁷, en instaurant des programmes axés sur conciliation travail-famille (ex :

⁸⁵ Spécifions que « *human resource management is the organizational function that deals with recruiting, managing, developing and motivating people, including providing functional and specialized support and systems for employee engagement and managing system to foster regulatory compliance with employment and human rights standards* » (Canada, Gouvernement du Canada, 2009, p. 2). Une définition également partagée par Sims (2002, p. 2) qui relate que « *HRM is the philosophy, policies, procedures, and practices related to the management of an organization's employees* » et par Inyang et al. (2011, p. 121) qui avancent que « *HRM function is essentially concerned with all the activities that contribute to successfully attracting, developing, motivating, and maintaining a high-performing workforce that result in organizational success* ».

⁸⁶ Certains auteurs qualifient cette situation en employant le terme « RSE implicite » (Canada, Gouvernement du Canada, 2009 ; Gond et al., 2011).

⁸⁷ Les capsules diffusées sur l'intranet concernant la santé, l'alimentation, l'importance de l'exercice physique représentent un exemple concret de pratiques entretenues dans certains départements de ressources humaines (ex. : Sobeys, LGS, une compagnie IBM) qui outrepassent leur mandat original.

horaire flexible, télétravail), en rédigeant ou en faisant la promotion d'un code d'éthique auprès du personnel, en endossant une politique anti-discrimination en situation d'embauche, etc., les professionnels de la GRH traitent de questions centrales, c'est-à-dire au cœur même du concept de la RSE : droits de l'homme, relations et conditions de travail et loyauté des pratiques (Gond *et al.*, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; International Organisation for Standardization, 2010).

Cette proximité manifeste entre les fondements de la GRH⁸⁸ et plusieurs des principes sous-jacents à la RSE⁸⁹, du moins en ce qui a trait au volet social du concept, justifie au demeurant le fait que de nombreuses entreprises (Gond *et al.*, 2011), tout comme certains théoriciens d'ailleurs (Inyang *et al.*, 2011 ; Strandberg, 2009), conviennent de l'intérêt de travailler en partenariat avec le département de GRH lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Précisons que dans de tels cas de figure, la collaboration souhaitée avec les professionnels de la GRH résulte de l'un des deux contextes organisationnels suivants⁹⁰ :

1. la RSE constitue « *a function shared across departments and/or emerging from another department than HR* ». Bien souvent, « *the broadening of CSR*

⁸⁸ Par le fait même, les rôles et les responsabilités assumés par les professionnels oeuvrant dans ce domaine d'expertise au sein de l'organisation.

⁸⁹ Soulignons que cette proximité perçue entre la RSE et la GRH se traduit en outre dans l'article de Inyang *et al.* (2011, p. 118) à travers l'expression « CSR-HRM Nexus » et dans l'article de Gond *et al.* (2011, p. 129) par l'entremise de cette observation: « [...] *our findings reveal that the borders of HR and CSR are increasingly blurred* ».

⁹⁰ Les initiatives, les programmes et les stratégies RSE proviennent parfois du département de GRH ou sont chapeautés par ce dernier (« *CSR as part of/emerging from HR* », Gond *et al.*, 2011, p. 122). Ce cas de figure plus rare, à l'évidence, n'exige point d'instaurer une relation de collaboration entre les professionnels de la GRH et les individus responsables de la RSE. Par ailleurs, notons que de façon générale, lorsque la RSE « *is located within the HR function* », « *employees are often at the core of the CSR strategy, and labour unions are regarded as an important stakeholder when making decisions related to CSR* » (*Ibid.*).

strategy as an inclusive umbrella including social and environmental dimensions and the need to deploy CSR across corporations has pushed these corporations toward an enhanced coordination and integration between functional departments » (Gond et al., 2011, p. 122) ou

2. la RSE s'avère « *a separate/autonomous function* ». En d'autres termes, « *CSR is a fully autonomous entity which acts as a department on its own. [...] The CSR function can thus engage or consult HR on specific actions related to employees* » (Gond et al., 2011, p. 122).

Or, force est d'admettre que ce partenariat, parfois imposé, entre les fonctions de la GRH et de la RSE « *generates tensions around the framing of CSR initiative targeting employees and the definition of functional territories* »⁹¹ (Gond et al., 2011, p. 122) plutôt que de faciliter l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise. En fait, comme le relatent Gond et al. (2011, p. 123-129) :

The labelling of practices overlapping both functions often reflects power relationship across departments and is to some extent an internal political issue. [...] Heads of CSR department have evoked HR professionals' territory reflexes on CSR issues as well as difficulties in legitimizing CSR. [...] Cross-functional coordination between HR and CSR departments may prevent an effective deployment of [CSR].

Ce constat concernant les tensions ou les luttes politiques entre les professionnels de la GRH et ceux responsables de la RSE au sein de l'organisation, qui se traduisent ultimement par des frustrations et un non « buy-in » de la part des gestionnaires RH,

⁹¹ Mentionnons en revanche que ces tensions, ces luttes politiques sont également présentes au sein des autres départements qui sont à même de devoir contribuer au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie RSE : « *With HRM like with other departments, there are logics of territory and power. They see this guy with his CSR hat [...] and ask: Where does he come from? What does he tell us? What is his legitimacy?* » (Gond et al., 2011, p. 123).

se révèle sans contredit problématique. Particulièrement dans la mesure où « *the credibility of CSR is dependent on delivery, not rhetoric* » (Canada, Gouvernement du Canada, 2009, p. 3 ; Gond et Igalens, 2012 ; Ledwidge, 2007⁹²) et que « *HR is responsible for many of the key systems and processes (e.g. recruitment, training, communications) on which effective delivery depends* » (Canada, Gouvernement du Canada, 2009, p. 3 ; Inyang *et al.*, 2011). Une conclusion également revendiquée par Liebowitz (2010, p. 51) qui soutient que : « *HR staff is likely to be the only department that is professionally trained to change the attitude and behaviors of the executives, managers, and employees, by modifying their many Human Resource systems* ». En fait, notons que ces propos reflètent une tendance lourde au sein de la littérature scientifique à savoir que les professionnels de la gestion des ressources humaines (RH) se révèlent sans contredit « *a strategic business partners to enhance the successful packaging and execution of CSR programs* » (Gond *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Inyang *et al.*, 2011, p. 118 ; Ledwidge, 2007 ; Liebowitz, 2010).

1.6.3 Les barrières au niveau institutionnel

Les barrières internes à l'organisation sont donc lourdes et nombreuses. Mais le contexte institutionnel au sein duquel évolue l'organisation peut lui aussi influencer, de façon favorable ou non, l'élaboration et l'implantation des pratiques et des politiques RSE. Nous avons d'ailleurs établi ce constat à la section 1.3 de ce présent chapitre portant sur les facteurs d'engagement à l'égard de la RSE. Parallèlement, ce même contexte institutionnel a aussi la capacité de mettre en péril ou du moins d'alourdir le processus de mise en œuvre d'une démarche RSE (Vasconcelos *et al.*,

⁹² « *The primary issue, of course, is that many of today's CSR programs are just that, programs – they are not part of the core belief system of people operating within an organization* » (Ledwidge, 2007, p. 28).

2013). À titre d'exemple, la prise en charge de la RSE s'avère complexe de par le fait que l'entreprise doit continuer « *to operate successfully in the traditional business sense* » (Jonker et De Witte, 2006, p. 237). Un propos qui se voit d'ailleurs étayé par Lindgreen *et al.* (2011, p. 73) : « *maintaining the economic well-being of the organization is essential condition to insure it can meet social and environmental requirements* ». Banerjee (2014) ainsi que Rahardjo (2013) relèvent également cette difficulté en soulignant la nécessité pour les organisations de performer économiquement pour assurer leur survie dans le contexte actuel tout en tenant compte du bien-être de la société. Une réalité qui complexifie indubitablement le processus d'élaboration d'une démarche RSE, mais plus singulièrement sa mise en œuvre :

In the reality of day-to-day practice, the management faces intense business competition and this condition creates difficulty for the management to fulfill its social and environmental responsibilities (Rahardjo, 2013, p. 6).

While there is a long history of corporate engagement with the broader society through philanthropy and community development, the primary function of a corporation remains firmly focused on profit generation, which limits the extent of corporation involvement with broader social issues (Banerjee, 2014, p. 84).

En fait, les organisations d'aujourd'hui évoluent dans des contextes de plus en plus volatiles et complexes où une multitude de forces, tant à l'interne (ex. : rationalité managériale ou vision du dirigeant, jeux sociopolitiques, croissance et développement de l'entreprise) qu'à l'externe (ex. : contexte politique ou réglementation, contexte économique, contexte concurrentiel, contexte social, innovations technologiques), exercent des pressions pour que ces dernières se transforment et progressent (Buono et Kerber, 2010 ; Paulus, 2013 ; Quinn et

Dalton, 2009 ; Salazar, 2013 ; Uzan et Condomines, 2010). Or, il n'est pas rarissime que ces pressions ne convergent point dans la même direction ou encore s'opposent à la réalisation d'une démarche de responsabilisation sociale.

Un autre exemple réside dans la présence de certaines normes ou réglementations gouvernementales qui « *may restrict the implementation of specific courses of action where global laws and regulation may encourage this adoption* » (Garavan *et al.*, 2010, p. 598). C'est d'ailleurs dans cette perspective que Banerjee (2014, p. 93) suggère à ses collègues-académiciens de s'intéresser avec plus d'enthousiasme au contexte institutionnel, notamment « *the power dynamics between market, state and civil society actors* », afin de mettre en évidence les barrières et les contraintes inhérentes à l'élaboration et la mise en œuvre de la RSE qui dépassent les frontières organisationnelles.

Une fois de plus, Garavan *et al.* (2010) nous aide à distinguer et classier de façon simple et claire les grandes dimensions des barrières institutionnelles.

Tableau 1.10
Barrières à l'intégration de la RSE au niveau institutionnel⁹³

Barrier	Definition	Theoretical support
Institutional level		
Regulatory forces	Factors such as laws, regulations, and regulatory bodies that mandate particular courses of action for organizations in respect of CSR/CS.	Scott (2008) DiMaggio and Powell (1983)
Normative forces	Influences derived from standards, operating practices, best practice suggestions that lead organizations to adopt particular CSR/CS practices.	Ferner et al. (2005)
Cognitive influences	Cognitive practices in the form of beliefs shared by organizations that influence the adoption or not of particular practices in organizations	Kostova and Zaheer (1999)

Essentiellement, à la lumière de ce qui précède, l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise paraît être une expérience complexe compte tenu des nombreuses barrières d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel qui sont susceptibles d'affecter l'édification et le déploiement ou l'implantation de politiques et de pratiques RSE. Un constat somme toute préoccupant dans la mesure où l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE apparaissent, dans certains cas, essentielles à la survie de l'entreprise (Blackman *et al.*, 2013 ; Buono et Kerber, 2010 ; Crews, 2010 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Rahardjo, 2013 ; Sangle, 2010 ; Vasconcelos *et al.*, 2013 ; Werre, 2003).

⁹³ Source : Garavan *et al.*, 2010, p. 291

Pour conclure ce présent chapitre, évoquons à nouveau les principales contributions de la littérature RSE susceptibles de nous aider à observer la démarche d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE telle que vécue par notre entreprise terrain.

Dans un premier temps, la littérature recensée nous a permis de circonscrire le concept de RSE en mettant en relief ses multiples définitions tout en prenant soin de le départager de la notion de DD. Dans un deuxième temps, la littérature sur la RSE nous a habilités à saisir les différentes conduites potentielles en matière de RSE pouvant être adoptées par les organisations. Dans cet ordre d'idées, nous avons d'ailleurs été à même de constater que malgré la diversité des options, de plus en plus d'organisations favorisaient une démarche de responsabilisation de type intégrative ou stratégique, soit qui enjoint les firmes à construire des ponts entre la RSE et leur stratégie et/ou leur mission, leurs fonctions, leurs activités, les compétences centrales, etc. Dans un troisième temps, toujours en regard des écrits pertinents, nous avons été en mesure de répertorier trois grandes catégories de facteurs, c'est-à-dire individuel, organisationnel et institutionnel, justifiant l'intérêt des organisations envers ce type de démarche RSE qui induit pourtant des modifications considérables au sein des pratiques, des politiques, des processus de gestion, des activités ainsi que des produits ou services offerts. Dans un quatrième temps, nous avons mis en lumière les différents outils à la disposition des entreprises qui souhaitent cheminer vers une plus grande responsabilisation sociale, donc qui rendent possible, d'une part, l'élaboration et l'implantation de politiques et de pratiques socialement responsables et, d'autre part, l'évaluation et la communication des performances sociales et environnementales réalisées. Dans un cinquième temps, la littérature sur la RSE et de façon plus concrète la mobilisation de modèles, de cadres de référence s'adressant aux dirigeants, aux praticiens, bien

qu'ils présentent des limites non négligeables, nous ont permis d'avoir une vision globale des étapes et des activités associées à une démarche de responsabilisation sociale ainsi que d'identifier les acteurs susceptibles d'être impliqués dans celle-ci. Finalement, donc en dernier lieu, nous avons mis en relief les potentiels obstacles agrégés à l'introduction de la RSE dans les préoccupations stratégiques qui s'observent aussi bien au niveau individuel, organisationnel et institutionnel. En d'autres termes, nous avons établi les barrières en mesure de menacer le cheminement d'une organisation vers une plus grande responsabilisation sociale.

En nous appuyant sur ce corpus théorique, il importe maintenant d'élaborer le cadre conceptuel qui nous permettra de baliser notre collecte de données. C'est là l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Au cours du chapitre précédent, nous avons tâché de constituer un corpus théorique pertinent en regard de notre objectif de recherche qui, réitérons-le, consiste à dégager, à partir d'observations empiriques, une représentation détaillée du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale. De façon plus précise, il s'agit d'identifier les facteurs à l'origine de la démarche de responsabilisation sociale, d'appréhender les étapes ou les phases qui composent ce processus, de distinguer⁹⁴ les acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE tout comme les outils mobilisés par ces protagonistes pour formaliser les engagements de l'organisation en matière de RSE et finalement de mettre en relief les obstacles et les contraintes rencontrés tout au long de ce parcours.

2.1 Cadre conceptuel

Pour faire suite à nos explorations théoriques, voici donc le cadre conceptuel retenu pour les fins de cette étude. Notons toutefois sans délai que ce cadre conceptuel

⁹⁴ Sur ce point, précisons à nouveau qu'il ne s'agit pas ici d'analyser les interactions ou les conflits potentiels entre les différents acteurs dans l'entreprise, mais bien de distinguer, de déterminer les acteurs qui ont participé à ce processus.

constitue davantage un schéma intégrateur visant à organiser des idées, donc représentant des hypothèses de travail⁹⁵, plutôt qu'un cadre conceptuel dans sa définition plus traditionnelle, c'est-à-dire structurant des hypothèses formelles, devant être validées ou invalidées, entre des variables⁹⁶. En d'autres termes, ce type de cadre conceptuel offre sous la forme graphique, un catalogue visuel des différentes dimensions, des éléments qui seront étudiés par le chercheur sans pour autant suggérer ou présumer les relations entretenues entre ces derniers (Miles et Huberman, 2010). Bref, ce cadre conceptuel très « global » et « rudimentaire »⁹⁷, « basé sur la théorie » et surtout de nature « descriptive » plutôt que « causale » (Miles et Huberman, 2010, p. 41) s'avère une simple « version [...] de la carte du territoire exploré par le chercheur » (Miles et Huberman, 2010, p. 46).

⁹⁵ Tel que le suggèrent Deslauriers et Kérisit (1997, p. 95), « le chercheur se réfère à divers documents avant d'entreprendre la recherche, tant pour se faire une idée que pour asseoir ses travaux ». Dès lors, il formule des propositions qui renvoient à des énoncés, « voire des intuitions à vérifier » qui « ne sont pas des hypothèses du même ordre que celles qu'on émet dans une recherche de type hypothético-déductif et qui orchestrent l'opérationnalisation de la démarche » (*Ibid.*).

⁹⁶ À cet effet, Miles et Huberman (2010, p. 41) rappellent qu'« un cadre conceptuel peut prendre plusieurs formes et formats ».

⁹⁷ Le cadre conceptuel dans une étude comme la nôtre « *need to remain sufficiently open and flexible to permit exploration of whatever phenomenon under study offers for inquiry* » (Patton, 2002, p. 255).

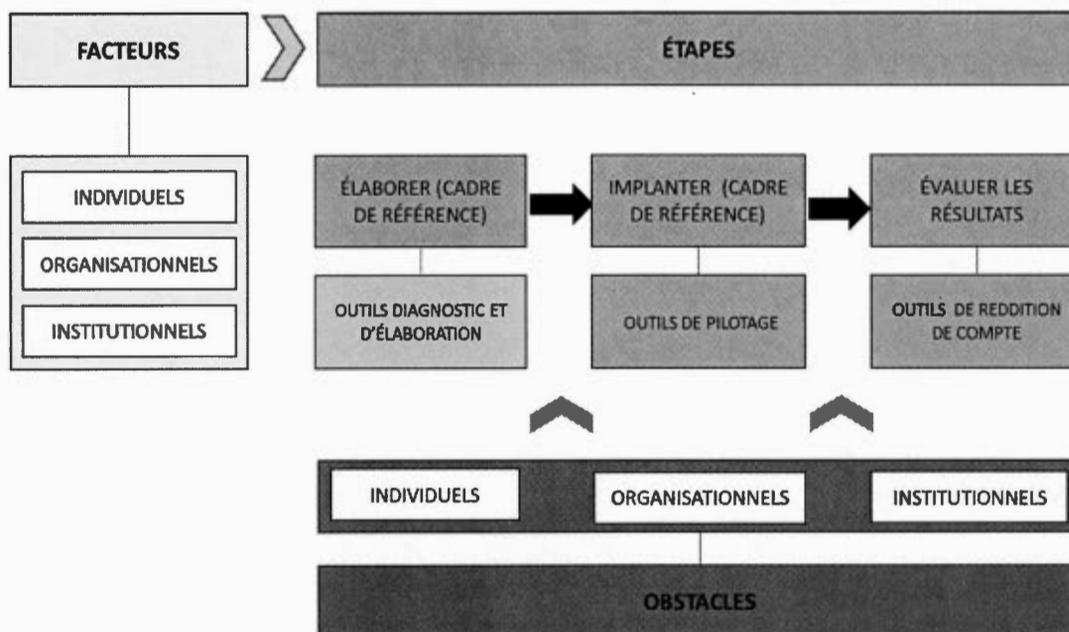


Figure 2.1 Cadre conceptuel de l'élaboration et l'implantation d'une démarche RSE

2.1.1 La RSE et ses facteurs

Nous avons constaté que de plus en plus d'entreprises⁹⁸ tendent vers une RSE qualifiée d'intégrative ou de stratégique puisqu'elle enjoint les organisations à construire des ponts entre leur démarche RSE et leur stratégie ou leur mission, leurs fonctions, leurs activités, leurs compétences centrales. En fait, cette forme de responsabilisation sociale va bien au-delà d'un exercice de relations publiques ou de mise en œuvre de politiques et pratiques superficielles.

Or, ce type de démarche, à l'évidence, nécessite entre autres un niveau d'engagement élevé de la part de l'entreprise ainsi qu'une mobilisation considérable

⁹⁸ Mentionnons à nouveau que tel est le cas ou du moins le discours entretenu par notre organisation terrain.

de ressources humaines, matérielles et financières⁹⁹ (Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010). D'ailleurs, Gond et Igalens (2012, p. 8) ainsi que Pruneau *et al.* (2006) illustrent avec éloquence cet état de fait lorsqu'ils stipulent que « l'articulation entre un projet d'entreprise, une stratégie et des programmes de RSE » constitue un processus qui se retrouve généralement aux oubliettes lors d'un manque de ressources matérielles, de temps, d'argent, d'information ou tout simplement de support de la communauté.

Pour expliquer l'intérêt croissant des gestionnaires envers ce type de RSE, qui s'avère complexe à mettre en œuvre, qui exige des ressources substantielles et qui ultimement perturbe l'organisation, rappelons que la littérature énonce trois grandes catégories de facteurs, soit des facteurs d'ordre individuel¹⁰⁰, organisationnel¹⁰¹ et institutionnel¹⁰². Effectivement, comme nous l'avons explicité, certains auteurs considèrent que ce sont principalement les facteurs individuels, et plus particulièrement les croyances et les valeurs du dirigeant, qui se trouvent à l'origine de l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche RSE (Buchholtz *et al.*,

⁹⁹ À titre d'exemples, Maon *et al.* (2008) s'attardent à l'impératif d'évaluer et développer, si le besoin est présent, les capacités des gestionnaires à établir un dialogue non seulement avec des parties prenantes moins conventionnelles, telles que la société civile et les groupes de pression, mais également entre eux puisque le déploiement d'une stratégie RSE requiert une grande coordination entre les différents départements ou services. Boiral (2006) et Reich (2007) s'intéressent aux coûts générés, par exemple, par la modification de la chaîne de production ou du processus d'approvisionnement afin de réduire l'impact environnemental de l'organisation ou de contrer une pratique commune dans l'industrie, mais décriée par les parties prenantes. Quant à Galbreath (2006), il évoque les efforts et le temps adjoignant la formulation d'indicateurs concernant la performance extrafinancière de l'organisation ainsi que l'adaptation du processus d'évaluation des gestionnaires en fonction des objectifs RSE à atteindre.

¹⁰⁰ Exemples : croyances et valeurs, âge et sexe, niveau d'éducation, bagage professionnel script cognitif (voir section 1.3.1 dans le présent document).

¹⁰¹ Exemples : levier de création de valeur financière ou autres (voir section 1.3.2 dans le présent document).

¹⁰² Exemples : parties prenantes, législation, actionnaires (voir section 1.3.3 dans le présent document).

1999 ; Hemingway et Maclagan, 2004 ; Maak et Pless, 2006 ; Maon *et al.*, 2010 ; Waldman *et al.*, 2006). Mentionnons à nouveau que cette prééminence accordée aux croyances et aux valeurs du ou des dirigeants au détriment des autres facteurs individuels, tels que l'éducation, le bagage professionnel, etc., tire son origine du fait que ce sont eux généralement, selon la littérature à ce propos, qui amorcent et chapeautent les initiatives stratégiques relatives à la RSE (Boiral, 2006 ; Campbell *et al.*, 1999 ; Gond et Igalens, 2012 ; Hemingway et Maclagan, 2004 ; Kaldschmidt, 2011 ; Maon *et al.*, 2008, 2010 ; McElhaney, 2008 ; Quazi, 2003). Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point de façon plus exhaustive à la section 2.1.2.2 de ce présent chapitre.

D'autres auteurs estiment que l'importance désormais accordée au concept de RSE par les dirigeants et les gestionnaires s'explique avant tout par les retombées économiques ou autres (facteurs organisationnels) qui découleraient de sa mise en œuvre (Delpuech, 2009 ; Kiran et Sharma, 2011 ; MEDEF, 2012 ; Parisot, 2012). Essentiellement, pour ces auteurs, la nécessité pour les organisations de faire bonne figure économiquement dans le contexte actuel pour assurer leur survie influence indubitablement l'adoption de pratiques et de politiques RSE à même de donner lieu à des bénéfices pouvant être catégorisés ainsi : 1) leviers de création de valeur en ce qui a trait à l'organisation, 2) leviers de création de valeur en ce qui a trait aux produits et à la clientèle, 3) leviers de création de valeur en ce qui a trait au marché et aux parties prenantes et 4) leviers de création de valeur en ce qui a trait à la GRH.

D'autres auteurs encore prétendent que ce sont les facteurs institutionnels qui sont au cœur même de l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise (Ben Mlouka et Boussoura, 2008 ; Quairel-Lanoizelée, 2011). À cet égard, précisons cependant que le consensus entre ces auteurs quant à l'influence du contexte ou de

l'environnement sur les structures et les processus internes de l'organisation (Rouleau, 2007) se dissipe lorsqu'il est question de la latitude dont dispose l'entreprise pour sélectionner, négocier ou agir de façon opposée aux revendications formulées à son endroit. Effectivement, si certains auteurs se campent dans la théorie de la dépendance des ressources pour établir une hiérarchisation entre les parties prenantes, d'autres auteurs adoptent ou militent en faveur des critères formulés par Mitchell *et al.* (1997), à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence¹⁰³.

En conséquence, nous pouvons anticiper que l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques socialement responsables au sein de la firme étudiée dans le cadre de cette recherche résulteraient de la présence de l'un ou de plusieurs facteurs d'ordre individuel¹⁰⁴, organisationnel¹⁰⁵ et institutionnel^{106,107}.

¹⁰³ Réceptivité de l'entreprise envers des parties prenantes détenant des ressources capitales pour l'organisation ou à l'endroit des parties prenantes possédant les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

¹⁰⁴ De façon plus spécifique, des valeurs et des croyances des dirigeants.

¹⁰⁵ Bénéfices potentiels à l'égard : 1) de l'organisation, 2) des produits et de la clientèle, 3) du marché et des parties prenantes, 4) de la GRH.

¹⁰⁶ Relatif à notre sous-question de recherche suivante : Qu'est-ce qui a motivé la mise en œuvre de pratiques socialement responsables ?

¹⁰⁷ Précisons à nouveau que les propositions formulées tout au long de ce chapitre doivent être considérées « comme un point de départ et non comme un point d'arrivée » (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 96).

2.1.2 Le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE

2.1.2.1 Les étapes

Nous avons également constaté dans la littérature que l'édification et la mise en œuvre de la RSE s'effectuaient de façon unanime, donc dans chacun des modèles étudiés, en trois étapes soit : 1) élaborer un cadre de référence en matière de RSE, 2) l'implanter et 3) évaluer les résultats suivant sa mise en œuvre.

L'élaboration d'un cadre de référence en matière de RSE constituait au sein des différents modèles analysés un exercice de planification qui découlait de la réalisation d'un diagnostic. Ce diagnostic, pour l'ensemble des auteurs, permettait d'avoir une vision plus juste de la situation actuelle ou, comme le résumait Gond et Igalens (2012, p. 78), « de diagnostiquer les écarts ou l'alignement des principes internes et externes et d'identifier des ajustements potentiellement problématiques entre valeurs des cadres et valeurs de la société au sein de laquelle opère l'entreprise ». En revanche, tel que nous l'avons relevé, cet exercice pouvait être réalisé, selon la littérature mobilisée, en empruntant une perspective « *inside-out* » ou « *outside-in* ». À tout prendre par contre, la perspective « *outside-in* » qui alloue une grande importance à l'environnement social de l'organisation et plus singulièrement aux parties prenantes nous paraît correspondre davantage aux préceptes de la RSE qui commandent une ouverture aux parties prenantes et surtout l'inclusion de ces dernières dans la gouvernance de la firme. Ainsi, force est d'avancer que l'adoption d'une telle posture au sein de l'entreprise terrain illustrerait une redéfinition ou une modification des modèles mentaux, des représentations des dirigeants ainsi que des gestionnaires à travers l'élargissement du périmètre des parties prenantes considérées, donc d'une reconnaissance de

l'interdépendance entre l'organisation et la société. En d'autres termes, elle rendrait compte « d'une réflexion sur les fondements normatifs et éthiques de la RSE » (Gond et Igalens, 2012, p. 60) et, par le fait même, elle signalerait que la RSE n'a pas été réduite « à un instrument de marketing ou une tactique stratégique parmi d'autres » (*Ibid.*).

En ce qui concerne l'implantation, alors que certains auteurs précisait les actions devant être concrétisées à cette étape (ex. : former les employés, communiquer les progrès réalisés, mettre en place des mécanismes de résolution de problèmes, créer une direction et/ou un comité responsable de la mise en œuvre de la stratégie) (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Werre, 2003), d'autres énonçaient des facteurs de succès (ex. : l'adhésion et l'implication des employés, l'intégration de la notion de RSE dans la gouvernance, les politiques, les opérations quotidiennes, l'engagement et le soutien de la haute direction, la création d'une culture organisationnelle favorable à la RSE, la mise en œuvre de pratiques de communication) (International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maon *et al.*, 2009). D'autres encore se contentaient de nommer ou d'illustrer cette étape (Panapanaan *et al.*, 2003). Dans cet ordre d'idées, notons que dans les deux premiers cas, c'est-à-dire hormis l'étude réalisée par Panapanaan *et al.* (2003), les auteurs endossaient chacun à leur façon la proposition selon laquelle l'édification d'une politique RSE ne s'avèrerait point suffisante pour parvenir à transformer les comportements au sein de l'entreprise (Acquier *et al.*, 2009 ; Quinn et Dalton, 2009 ; Rake et Grayson, 2009). Effectivement, des modifications de l'organisation, notamment au niveau de ses structures, de ses processus, de sa culture, etc., se devaient d'être concrétisées afin de faciliter l'intégration de la RSE. Une proposition qui semble des plus pertinentes dans la mesure où, comme nous l'avons déjà

explicité, l'articulation des impératifs économiques, environnementaux et sociaux constitue ni plus ni moins qu'un défi pour les organisations puisque « *contributing to the creation of common good is not a traditional managerial practice* » (Abbett *et al.*, 2010; Blackman *et al.*, 2013 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Crews, 2010 ; Ernst et Young, 2008 ; Gond *et al.*, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; Jones *et al.*, 2009 ; Jonker et De Witte, 2006, p. 237 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010; Lawler et Workley, 2012 ; Lindgreen *et al.*, 2011; Maon *et al.*, 2009; Panapanaan *et al.*, 2003; Rahardjo, 2013 ; Roome *et al.*, 2006 ; Sangle, 2010 ; Yedder et Farhoud, 2014 ; Werre, 2003).

Finalement, en ce qui a trait à l'évaluation des résultats, rappelons que les auteurs ne partageaient guère le même point de vue à l'égard non seulement des visées poursuivies par cet exercice, mais également de la façon dont devait être conduit ce dernier. De fait, dans le premier cas, si l'ensemble des auteurs étudiés reconnaissaient que l'évaluation des résultats obtenus permettait d'apprécier les performances de l'organisation sur le plan social, environnemental et économique, ces derniers divergeaient d'opinion quant aux autres utilités ou objectifs associés à cette démarche. Réitérons que tracer les orientations futures de l'entreprise en matière de RSE avait été évoqué par Khoo et Tan (2002), alors que la mise en perspective des réussites tout comme des échecs ainsi que la pertinence des cibles fixées avaient fait l'objet de mention par le Gouvernement du Canada (Canada, 2006), ISO 26 000 (International Organization for Standardization, 2010), Maignan *et al.* (2005), Maon *et al.* (2009, p. 83) ainsi que Werre (2003). Finalement, la démonstration des bénéfices, qu'ils soient tangibles (ex. : rendement financier) ou non (ex. : amélioration de la confiance et de la réputation de l'entreprise) découlant de la mise en œuvre d'initiatives RSE et, en contrepartie, des coûts générés par ces dernières avaient été signalés par Guadamillas-Gomez *et al.* (2010). Aux termes de

ce qui précède, il nous paraît toutefois que ces divers objectifs ne devraient point faire l'objet d'une sélection de la part de l'entreprise. Ils devraient plutôt être considérés comme des buts complémentaires, tous nécessaires et essentiels dans une démarche de responsabilisation sociale.

Dans le deuxième cas, comme nous l'avons observé, bien que l'importance d'obtenir des informations fidèles et valides lors du processus d'évaluation ait été mentionnée par chacun des auteurs, les moyens ou les outils pour y parvenir différaient grandement (ex : indicateurs de performance ou indices de mesure développés par une tierce partie comme le GRI, retour d'information provenant des parties prenantes, tenue d'audits internes, d'audits externes ou les deux à la fois).

Tout compte fait, comme le récapitule Bondy (2008, p. 308) :

Most of these implementation models have similar components that include: conducting a CSR assesment, creating a CSR strategy (often in conjunction with key stakeholders) and identifying the specific commitments to be made, creating monitoring and reporting systems (and in some cases identifying key performance indicators), [...] and reviewing performance on a regular basis.

Conséquemment, nous sommes en mesure de penser, dans un premier temps, que l'édification et la mise en oeuvre de la stratégie RSE au sein de l'entreprise terrain se seraient effectuées en trois temps, c'est-à-dire : 1) élaborer un cadre de référence en matière de RSE à la suite de la réalisation d'un diagnostic, 2) l'implanter et 3) évaluer les résultats suivant sa mise en oeuvre.

Dans un deuxième temps, nous pouvons anticiper que l'étape du diagnostic et de l'élaboration du cadre de référence RSE se serait accomplie soit par l'entremise d'une perspective « *inside-out* » qui repose sur une vision traditionnelle de l'élaboration d'une stratégie ou d'une perspective « *outside-in* » qui démontre quant à elle un changement au niveau de la théorie d'usage de la RSE¹⁰⁸ au sein de l'organisation.

Dans un troisième temps, toujours en regard de la littérature analysée, nous sommes à même d'envisager que, lors de l'étape de l'implantation de la stratégie RSE, l'entreprise terrain se serait appliquée soit à réaliser des actions distinctes au niveau stratégique, fonctionnel et opérationnel visant à faciliter l'intégration de la RSE en son sein et/ou à mettre en œuvre des pratiques considérées comme des facteurs de succès ou soit encore qu'elle n'aurait effectué aucune modification au niveau de ses structures, de ses processus, de sa culture, etc.

En dernier lieu, nous pouvons supposer que l'évaluation des résultats découlant de la mise en œuvre d'un cadre formel en matière de RSE poursuivrait un ou divers objectifs complémentaires qui ultimement permettent le maintien des pratiques RSE dans le temps tout comme « leur alignement avec les valeurs sociales et environnementales telles qu'elles sont exprimées dans la société et par les parties prenantes » (Gond et Igalens, 2012, p. 78). Par ailleurs, nous pouvons projeter que la firme étudiée dans le cadre de cette thèse ait opté pour un ou plusieurs outils d'évaluation afin d'obtenir des informations fidèles et valides sur ses performances environnementales et sociales.

¹⁰⁸ Précisons que la théorie d'usage de la RSE renvoie « aux théories et aux représentations guidant effectivement les comportements de RSE et n'est pas nécessairement explicite. Ainsi, le traitement d'une partie prenante par une organisation » (Gond et Igalens, 2012, p. 6).

2.1.2.2 Les acteurs

Nous avons convenu, d'une part, à travers l'analyse des divers modèles répertoriés dans le cadre de notre recherche, du rôle déterminant de la haute direction dans le processus que représentent l'élaboration et l'implantation de la RSE. Néanmoins, comme nous le soulignons, cette prépondérance accordée aux dirigeants par les auteurs étudiés reposait sur différents piliers, c'est-à-dire trois grandes justifications : 1) la complexité de l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise qui réclame une connaissance approfondie de l'organisation que seuls le président et ses vice-présidents possèdent (Maon *et al.*, 2009) ; 2) la nature substantielle des ressources devant être allouées à la démarche de responsabilisation sociale qui implique que ces dernières ne peuvent être approuvées qu'au plus haut niveau de l'organisation (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Khoo et Tan, 2002 ; Rangan *et al.*, 2012) ; et 3) la crédibilité indispensable à la démarche de RSE auprès des employés et des parties prenantes, reposant sur l'engagement et l'implication de la haute direction, qui justifie que cette dernière prenne en charge l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maon *et al.*, 2009 ; Werre, 2003).

D'autre part, nous avons remarqué que le rôle attribué aux parties prenantes externes lors de l'édification et du déploiement d'une stratégie RSE se révélait très variable¹⁰⁹. Ceci étant dit toutefois, comme nous le mettons en relief

¹⁰⁹ De fait, mentionnons à nouveau que certains auteurs conceptualisaient cet acteur comme un joueur clé dont l'implication était requise à chaque étape du processus (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Maon *et al.*, 2009), d'autres auteurs préféraient l'esquisser tel un acteur marginal restreint à offrir seulement de la rétroaction afin d'améliorer la stratégie déjà élaborée et mise en œuvre (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005).

précédemment, l'inclusion des parties prenantes externes lors de l'élaboration de la stratégie RSE, de sa mise en œuvre tout comme de son évaluation, révélerait le fait que l'organisation reconnaît qu'elle opère « *in an increasingly interconnected and globalised world* » (Gond et al., 2011, p. 116), donc qu'elle ne se focalise pas « essentiellement sur les actionnaires au détriment des autres parties prenantes » (Gond et Igalens, 2012, p. 74) et qu'elle ne s'avère point dominée par la seule « *maximisation du profit à court terme* » (Ibid.).

Aux termes de ce qui précède, nous pouvons présumer que le processus effectif de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE au sein de la firme étudiée aurait été pris en charge par la haute direction de l'entreprise, donc revêtirait un caractère « *top-down* ». En contrepartie, le rôle attribué aux parties prenantes externes au cours de ce processus quant à lui pourrait se résumer à un rôle de premier plan, c'est-à-dire un joueur clé, impliqué à chacune des étapes de la démarche ou bien à un rôle de second plan, à savoir un joueur marginal, restreint à offrir des commentaires ou des suggestions visant l'amélioration de la stratégie, déjà entérinée, et/ou de sa mise en œuvre.

2.1.2.3 Les outils

Nous avons relevé qu'il existait une panoplie d'initiatives, formulées par les institutions publiques ou privées, habilitant le diagnostic et le développement de pratiques socialement responsables tout comme l'évaluation et la reddition de comptes. Autrement dit, ces outils permettent aux entreprises non seulement de structurer leurs processus de prise en charge de la RSE (Houle, 2011), mais également de piloter leur stratégie. Dans cet ordre d'idées, nous avons aussi établi

qu'une grande disparité régnait entre ces divers outils et, par le fait même, qu'en regard des objectifs poursuivis par l'organisation tout comme de son contexte, certains d'entre eux se révéleraient plus pertinents que d'autres afin d'éviter un découplage¹¹⁰ entre « la RSE en principes » et « la RSE en pratiques » (Gond et Igalens, 2012). Toutefois, en revanche, nous avons constaté qu'en dépit de ses défaillances, de ses faiblesses, le code de conduite autoproclamé, donc en marge du dispositif juridique et des institutions déjà en place (Commenne, 2006 ; Delhaye et al., 2006), constituait l'instrument privilégié par les firmes qui souhaitaient formaliser leurs engagements en matière de RSE.

Conséquemment, nous pouvons avancer que l'entreprise terrain ait opté soit pour un code de conduite formulé par une organisation externe, qui accroît la crédibilité de la démarche, ou soit pour un code de conduite autoproclamé, qui demeure l'instrument préféré des entreprises en raison de la latitude qu'il offre aux gestionnaires (Bourque, 2007 ; Gendron, 2005).

2.1.3 Les barrières susceptibles de menacer l'élaboration et la mise en oeuvre de la RSE

Nous avons mis en évidence que plusieurs barrières au niveau individuel (ex. : schème de pensée, intérêt envers la RSE), organisationnel (ex. : processus de travail, répartition des rôles et des responsabilités) et institutionnel (ex. : contexte économique, législation) étaient susceptibles de menacer le processus d'élaboration et de mise en oeuvre d'une stratégie RSE. Effectivement, notre corpus théorique nous a permis d'appréhender que la démarche vers une plus grande

¹¹⁰ Le découplage signifie une contradiction, une opposition entre le discours de l'entreprise et son comportement réel.

responsabilisation sociale revête un caractère plus complexe et difficile que le suggèrent de nombreuses publications (Abbett *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012). De façon plus concrète, nous avons convenu que le déploiement d'une stratégie RSE ne pouvait point être abordé uniquement sous l'angle des enjeux moraux qui lui étaient associés (Acquier *et al.*, 2009 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Delhaye *et al.*, 2006 ; Yedder et Farhoud, 2014).

En ce sens, et toujours en regard de la littérature analysée dans le cadre de cette recherche, nous pouvons anticiper que l'entreprise terrain se soit butée à des contraintes d'ordre individuel, organisationnel ou institutionnel, et ce tout au long du processus que représentent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE.

2.2 Pertinence de cette recherche

Réitérons que l'insuffisance d'informations sur le processus réel emprunté par les organisations désirant devenir compétentes en matière de RSE à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie à cet égard justifie notre objectif de recherche (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Galbreath, 2009B ; Gnanzou, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Hank et Stark, 2009 ; Maon *et al.*, 2009, 2010 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Martinet et Payaud, 2008 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Pestre, 2011 ; Pluchart et Gnanzou, 2010 ; Porter et Kramer, 2006 ; Seitanidi et Crane, 2009). En effet, la littérature actuelle maintient l'accent sur les débats traditionnels orientés sur la nature du rôle et des responsabilités de l'entreprise ainsi que sur les définitions et les caractéristiques de la RSE (Maon *et al.*, 2008). En contrepartie, la littérature s'attardant plutôt à la façon

dont l'organisation a) établit ce nouveau rapport à l'environnement ; b) détermine et assume ses nouveaux rôles ; c) mesure ses progrès, donc portant sur l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies RSE, emprunte de façon générale une approche prescriptive et normative (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maon *et al.*, 2008, 2010 ; Pestre, 2011 ; Pluchart et Gnanzou, 2010 ; Seitanidi et Crane, 2009). Ramboarisata (2009, p. iv) résume ainsi cette situation :

La posture normative de la littérature sur la RSE, focalisée sur la recherche de la définition tous azimuts des principes de la RSE et des modèles substantif et procédural idéaux de son opérationnalisation, a coïncé l'objet dans un carcan théorique désincarné et ahistorique, tenant rarement compte des conditions institutionnelles d'émergence, de développement, de transformation et même de la disparition de l'objet RSE et de son caractère localement construit.

C'est en outre dans cet ordre d'idées que Ramboarisata (2009, p iv) affirme que les recherches interprétatives axées sur la compréhension théorique et empirique plutôt que sur « la prescription des meilleures substances et procédures de la RSE » se révèlent indispensables pour faire avancer ce champ d'études et nos connaissances à ce propos. Seitanidi et Crane (2009) étayent au demeurant ces observations en alléguant le besoin imminent de recherches orientées sur la pratique visant à mettre en lumière les différentes étapes composant le processus qu'incarnent l'édification et l'implantation d'une démarche de responsabilisation sociale. Bondy (2008) ainsi que Schoemaker et Jonker (2006) endossent également ces conclusions lorsqu'ils notent que bien qu'intéressantes dans une certaine mesure pour les gestionnaires avides de conseils, les études normatives et prescriptives restent muettes sur la façon dont l'élaboration et la mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise s'effectuent réellement. D'ailleurs, à ce propos, Schoemaker et Jonker (2006, p. 60) indiquent que les théoriciens s'intéressant à la

mise en œuvre de la RSE auraient intérêt à s'interroger quant à « *who is doing what ?* » et « *why things are being done as they are?* » plutôt que de chercher « *[a] superior route to the implementation of CSR* » (Jonker et De Witte, 2006, p. 241).

En considération de ce qui précède, le principal apport de cette recherche réside dans sa description riche et contextualisée d'un processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE. En réalité, en s'inscrivant en marge de la vaste littérature, cette recherche contribue à la mise en relief de cette réalité organisationnelle¹¹¹ tant auprès des praticiens que des académiciens (Seitanidi et Crane, 2009) tout en étant à même de remettre en question certaines idées reçues à ce propos (Boffo, 2003 ; Seitanidi et Crane, 2009)

Dans un même ordre d'idées, précisons que cette recherche ne vise pas à comprendre la RSE, mais bien à observer sa mise en œuvre concrète dans une organisation. Du même coup, il ne s'agit point d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise étudiée a été un « bon élève » en regard des prescriptions émises dans la littérature et, en contrepartie, de formuler des recommandations en fonction des résultats obtenus par l'entreprise terrain. En d'autres termes, nous ne nous intéressons nullement à la prescription des meilleures procédures RSE. Par ailleurs, cette thèse n'a guère comme objectif la validation de l'efficacité du processus emprunté par la firme étudiée. En ce sens, cette recherche n'a pas l'ambition

¹¹¹ Relativement à cette affirmation, Miles et Huberman (2010, p. 27) soutiennent qu'en raison de leur richesse et leur caractère englobant, les données qualitatives donnent lieu à « des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité [...] ». De plus, ces données, du fait qu'elles ont été collectées sur une longue période « ont une forte puissance explicative des processus (et de l'histoire du cas) : il est possible de dépasser les formules brèves du « quoi » et du « combien » pour s'investir dans les questions du « comment » et du « pourquoi » les choses surviennent de telle et telle façon » et ainsi parvenir « à une compréhension réelle du phénomène [...] ».

d'évaluer si l'approche adoptée par l'entreprise terrain s'est avérée suffisante ou pertinente pour inscrire la RSE dans ses pratiques organisationnelles au quotidien, donc pour transformer l'entreprise en organisation « "verte" et/ou "socialement responsable" » (Gond et Igalens, 2012, p. 120 ; Higgs, 2006). En somme, cette thèse n'aspire ni plus ni moins qu'à documenter l'implantation de la RSE, comme appelé dans la littérature (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Pestre, 2011 ; Seitanidi et Crane, 2009).

Notre objectif de recherche et notre schéma de lecture étant établis, il convient maintenant de préciser la façon dont nous prévoyons mener cette recherche. Concrètement, nous présenterons au cours du prochain chapitre l'approche méthodologique choisie, les fondements épistémologiques de cette recherche et le terrain de recherche sélectionné. Nous justifierons par la suite nos méthodes de collecte ainsi que d'analyse des données. Finalement, des considérations quant aux concepts de validité et de fidélité seront énoncées pour conclure ce chapitre.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette recherche est de parvenir à comprendre à travers une description riche et approfondie d'une démarche de responsabilisation sociale le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE. De façon plus concrète : 1) discerner les facteurs instigateurs de la démarche de responsabilisation sociale, 2) identifier les étapes sous-jacentes au processus de formalisation des engagements en matière de RSE, 3) établir les acteurs clés tout comme les différents outils de la RSE mobilisés par ces derniers pour formaliser les principes ainsi que les engagements et finalement 4) déterminer les contraintes ou les obstacles connexes à cette démarche. En s'attardant au processus de construction et de pilotage d'une stratégie RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), donc le « comment ça se passe » (Contandriopoulous, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990, p. 37 ; Miles et Huberman, 2010), et, de surcroît, en visant à distinguer les facteurs inhérents à cette responsabilisation sociale ainsi que les barrières à même de contraindre ce processus, il allait de soi qu'une approche méthodologique qualitative devait être adoptée.

Effectivement, la méthodologie qualitative s'avère pertinente lorsque le but de la recherche vise la description en profondeur d'un phénomène le plus souvent social (Deslauriers, 1991) ou à mieux comprendre le phénomène à l'étude et les variables

qui lui sont sous-jacentes (Miles et Huberman, 2010) ou encore, comme le formulent Deslauriers et Kérisit (1997, p. 88), lorsqu'il y a un besoin imminent « [d'] approfondir des processus et des phénomènes complexes » qui nécessite de s'attarder aux mécanismes et aux acteurs. Miles et Huberman (2010, p. 11) synthétisent en outre l'apport et la pertinence de cette approche ainsi :

Les données qualitatives [...] permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'« heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leur a priori et leurs cadres conceptuels initiaux.

En définitive, le choix de recourir à une démarche méthodologique qualitative s'harmonisait indubitablement aux caractéristiques et aux traits distinctifs de notre étude, donc se révélait des plus approprié. Plus singulièrement en regard de la nature de notre question de recherche qui suggérait un examen approfondi d'un processus suivi par une organisation afin de parvenir à fournir une description détaillée de ce dernier et dès lors de le reconstituer¹¹². Patton (2002, p. 47) résume ainsi cet état de fait :

¹¹² En ce sens, nous ne cherchons guère à expliquer ou prédire le phénomène à l'étude. Bien au contraire, notre recherche de nature descriptive, donc qui pose la question des mécanismes et des acteurs (le comment et le qui), vise plutôt, à travers la précision des détails, à fournir des informations contextuelles. Laperrière (1997, p. 310) précise cet état de fait en soulignant que la priorité, dans un tel cas, est donnée « à la description, la plus exacte et exhaustive possible, de la situation à l'étude ». Notre recherche puise donc sa force de l'apprentissage des situations réelles sur le terrain (Deslauriers et Kérisit, 1997). Bref, comme le suggèrent Deslauriers et Kérisit (1997, p. 88), la recherche descriptive se révèle « complète en elle-même ».

Qualitative data describe. They take us, as readers, into the time and place of the observation so that we know what it was like to have been there. They capture and communicate someone else's experience of the world in his or her own words. Qualitative data tell a story.

Il va sans dire toutefois que l'approche qualitative utilisée renvoie à l'adoption d'une posture de compréhension (Paillé et Mucchielli, 2012) et par le fait même d'une posture subjectiviste que l'on associe au paradigme interprétatif¹¹³ (Cossette, 2004). En fait, comme l'affirment entre autres Ben Aissa (2001), Laperrière (1997b), Paillé et Mucchielli (2012), Patton (2002) ainsi que Pires (1997a), la posture épistémologique endossée par un chercheur a d'importantes implications sur la conception d'une recherche et sur sa conduite, notamment au regard de la méthode de la recherche¹¹⁴ et des critères de validité à respecter. Un propos que Cohen (1996, cité dans Ben Aissa, 2001, p. 9) illustre quant à lui ainsi :

[la posture épistémologique] permet d'orienter, de guider, et de doter les chercheurs de principes, de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche afin de conférer à leur démarche plus de cohérence et de rigueur.

Afin de mieux saisir les tenants et aboutissants d'un tel constat, nous aborderons dans la prochaine section le cadre épistémologique sur lequel repose cette recherche.

¹¹³ Démarche interprétative au sens où elle vise à comprendre ce que les acteurs perçoivent et de proposer une interprétation de leurs expériences et de leur vision des choses.

¹¹⁴ Dans cet ordre d'idées, soulignons que généralement la démarche compréhensive est associée à l'approche qualitative et la démarche explicative est adjointe à l'approche quantitative (Charmillot et Dayer, 2007).

3.1 Paradigme de recherche

L'épistémologie se définit comme étant « l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions » (Legendre, 1993, p. 549). En d'autres termes, l'épistémologie propose de porter un regard sur le statut, la méthode et la valeur de la connaissance en apportant des réponses à trois principales questions, soit : « Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle constituée ou engendrée ? Comment apprécier sa valeur ou sa validité ? » (Le Moigne, 1995, p. 4).

La réflexion épistémologique permet habituellement de distinguer plusieurs paradigmes de recherche dont les principaux sont le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 ; Ben Aissa, 2001). D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, mentionnons que de nombreux débats en regard de la position épistémologique et par conséquent de l'approche méthodologique à privilégier dans la pratique de la recherche en sciences de la gestion ont cours depuis déjà plusieurs années et ne semblent point vouloir se tarir (Ben Aissa, 2001 ; Cossette, 2004 ; Hennebert, 2008 ; Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2007). Afin de les départager, et du même souffle comprendre l'origine de ces débats, le tableau 3.1 met en relation les principaux paradigmes épistémologiques en regard de leur position vis-à-vis la réalité, la relation sujet/objet, l'objectif de la recherche, etc.

Tableau 3.1
Les principaux paradigmes épistémologiques¹¹⁵

PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES	APPROCHE POSITIVISTE	APPROCHE INTERPRÉTATIVE	APPROCHE CONSTRUCTIVISTE
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision et nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Volonté de transformer la connaissance proposée en élaborant de nouvelles réponses
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche / Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche / Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche / Guide et se construit dans le processus de recherche

Indépendamment du paradigme choisi et endossé par le chercheur, il n'en demeure pas moins toutefois que ce dernier se doit d'explicitier clairement les présupposés de

¹¹⁵ Source : Allard-Poesi et Maréchal, 2003, p. 40.

sa recherche, c'est-à-dire à mettre de l'avant son cheminement intellectuel (Charmillot et Dayer, 2007 ; Miles et Huberman, 2003 ; Paillé et Mucchielli, 2012). Ainsi, nous énonçons que le positionnement épistémologique de cette recherche adhère au courant interprétativiste qui souligne que « ce seraient les êtres humains et non les lois de la nature qui feraient que la réalité est telle qu'elle est et qu'elle fonctionne comme elle fonctionne » (Cossette, 2004, p. 23)¹¹⁶. En d'autres termes, « les individus décrivent leur réalité, en discutent et posent des gestes, contribuant ainsi à construire le monde dans lequel ils vivent » (*ibid.*)¹¹⁷. En ce sens, la réalité « n'est pas extérieure aux individus et ne peut être indépendante de l'esprit ou de la conscience de celui qui l'observe » (Allard-Poesi et Maréchal, 2003 ; Hennebert, 2008, p. 215).

Dans de telles circonstances, il va de soi que la connaissance produite se veut subjective et essentiellement contextuelle puisque passant par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Autrement dit, la connaissance produite est le résultat d'interprétations d'individus situés dans des contextes sociaux, culturels et physiques donnés qui influencent son élaboration. Nous reconnaissons donc « que la connaissance est un produit historique et social et que les « faits » viennent à nous chargés de théorie » (Miles et Huberman, 2010, p. 17)¹¹⁸. Par la

¹¹⁶ S'oppose de toute évidence au courant réaliste qui suggère l'existence de lois naturelles, immuables, donc au-delà de nous, régissant la réalité sociale, son fonctionnement (Ben Aissa, 2001 ; Cossette, 2004).

¹¹⁷ Par le fait même, l'action sociale s'avère non déterminée puisque les individus ne sont pas assujettis à l'environnement, mais sont plutôt à la source même de sa constitution.

¹¹⁸ « La connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs » (Perret et Séville, 2003, p. 18). Cette « vision déterministe associée à ce paradigme conduit également le chercheur à faire usage d'une démarche causale » (Hennebert, 2008, p. 214).

même occasion, nous « affirmons l'existence et l'importance du subjectif [...] et du « rendre signifiant » comme étant au centre de la vie sociale » (*Ibid.*).

En regard de notre rôle de chercheur, cela signifie qu'une grande considération doit être accordée au « point de vue de l'autre » et à la façon dont il façonne sa réalité par l'entremise de ses connaissances, sa culture et ses expériences. En fait, comme le mentionne Deslauriers (1991, p. 8), « le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité » occupe dès lors l'intérêt du chercheur. Miles et Huberman (2010) réitèrent au demeurant ces propos en alléguant que la priorité du chercheur, dans une telle posture, est de parvenir à une compréhension en profondeur des significations et des actions réalisées par les acteurs sociaux. Bref,

[...] cueillir, structurer et interpréter le réel en profondeur (« Verstehen ») sous-tend la nécessité : 1) de respecter l'unicité des rituels sociaux, des interactions humaines et de la praxis sociale ; et 2) de ne pas noyer ceux-ci dans des construits théoriques stricts dont on aurait hâtivement forcé l'émergence (Allard-Poesi et al. 1999, éd. R-A Thiétard et coll. ; Dyer et al. 1991 ; Yin 1994). (Dufour-Poirier, 2011, p. 125)

Évidemment, ce faisant, le chercheur reconnaît qu'il n'est pas neutre ou détaché de son objet d'étude¹¹⁹. Ce dernier possède sa propre compréhension, ses propres convictions, donc « il y a interprétation inévitable [...] réalisée tant par les acteurs sociaux que par le chercheur » (Miles et Huberman, 2010, p. 22).

¹¹⁹ Le chercheur construit son objet d'étude et dès lors cette construction dépend des présupposés.

Pour conclure cette section, insistons sur le fait que nous nous éloignons de « l'approche inductive pure prônée par la théorisation ancrée et par l'ethnographie contemporaine » (Laperrière, 1997, p. 329) de par notre conception d'un cadre d'analyse tout comme d'instruments de recherche *a priori*¹²⁰ (Miles et Huberman, 2010). En fait, bien que nous ne renoncions guère à l'induction, notre souci de rendre compte de la dynamique de la situation à l'étude et par le fait même d'offrir une description détaillée mais systématique d'un phénomène (Laperrière, 1997; Miles et Huberman, 2010), c'est-à-dire en regard de catégories analytiques définies, nous a amené à mettre au coeur de notre démarche, comme le stipulent Miles et Huberman (2010), la créativité, la flexibilité cognitive, la sensibilité théorique, mais également la vérification systématique (Laperrière, 1997)¹²¹.

3.2 Terrain de recherche

À l'évidence, s'assurer que le terrain de recherche pourra rendre effective l'étude proposée revêt une importance particulière. En ce sens, la mise en perspective des exigences et des critères qui nous ont guidés dans la sélection de notre cas au cours des prochains paragraphes s'avère des plus opportunes.

Cette recherche a eu lieu au sein d'une firme œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la construction. Notre choix s'est arrêté sur cette organisation pour trois principales raisons qui font écho aux exigences mentionnées dans la littérature scientifique :

¹²⁰ Notons que notre cadre et nos instruments demeurent ouverts et sont continuellement soumis à des révisions (Miles et Huberman, 2010).

¹²¹ À ce propos, mentionnons que de plus en plus de chercheurs qualitatifs adoptent cette approche que l'on pourrait qualifier de « mixte » (Laperrière, 1997, p. 309).

1. la nouveauté de cette démarche de responsabilisation qui a engendré un accès à des données actuelles et nombreuses tout en répondant au besoin de recherches en temps réel dans ce champ d'expertise (Maon *et al.*, 2009) ;
2. l'importance accordée à la démarche de responsabilisation sociale, soit un véritable engagement envers la cause, élément indispensable selon Pestre (2011) ;
3. la complexité du processus de responsabilisation sociale, compte tenu du secteur d'activités de l'organisation (Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maon *et al.*, 2008, 2009) qui s'avère riche de sens et prometteur sur le plan de l'analyse.

Il s'agit donc d'un cas unique, d'un échantillon intentionnel non probabiliste puisqu'il n'est pas le fruit du hasard, mais bien d'une sélection en fonction de caractéristiques précises (Pires, 1997b). Comme le souligne Beaud (2003, p. 212), « le choix de la technique de sélection de l'échantillon, en particulier, ne saurait être dissocié du questionnement qui est à l'origine de la recherche, de la population étudiée et des diverses contraintes avec lesquelles le chercheur doit composer [...] ». Notons que Miles et Huberman (2010) ainsi que Yin (2003, p. 42) parviennent également à cette conclusion en spécifiant que bien qu'il soit souhaitable généralement d'étudier plus d'un cas¹²², certaines circonstances rendent l'analyse d'un seul cas appropriée, particulièrement lorsque ce dernier est révélateur (*revelatory case*), c'est-à-dire qu'il donne l'occasion au chercheur d'observer et d'analyser un ou des phénomènes qui « *even though were common across the*

¹²² L'étude d'une seule entreprise limite bien sûr la généralisation possible des résultats. En fait, l'échantillon, qui n'est pas probabiliste, donc pas représentatif, vient circonscrire les résultats obtenus.

country (as distinguished from the rare or unique case) [...] few social scientists had previously had the opportunity to investigate these problems ». Bref, ce choix de terrain semblait propice afin de répondre adéquatement à la question de recherche puisque non seulement il nous donnait « accès à une connaissance détaillée et circonstanciée de la vie sociale »¹²³ (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 97), mais il nous permettait également d'atteindre une profondeur d'analyse par la richesse des informations qu'il contenait¹²⁴ (Patton, 2002).

Cependant, soulignons que compte tenu du contexte dans lequel s'est réalisée notre étude, à savoir au moment où avait lieu La Commission sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (la Commission Charbonneau), il a été convenu avec notre entreprise terrain que l'anonymat de cette dernière serait souhaitable. D'ailleurs, pour officialiser cet accord, cet engagement à l'égard du fait qu'il nous était interdit de révéler l'identité de l'organisation choisie, un avis de confidentialité a été signé par les deux parties représentantes (l'entreprise terrain et la chercheure). De ce fait, dans le chapitre consacré à la présentation des résultats, nous ferons référence à notre entreprise terrain sous le patronyme « l'Entreprise ».

3.3 Collecte de données

Notre recherche s'appuie sur une triangulation de données en provenance de sources diverses. Effectivement, deux stratégies de collecte de données, à savoir l'analyse documentaire et les entrevues semi-dirigées, ont été préconisées afin

¹²³ « C'est donc au regard des résultats auxquels il donne lieu et de sa pertinence que l'échantillon non probabiliste se justifie » (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 97).

¹²⁴ Ce que nos résultats allaient d'ailleurs nous confirmer rapidement.

d'augmenter la diversité, la quantité et la qualité des données recueillies (Deslauriers et Kérisit, 1997), donc de consolider la validité de la recherche (Baumard et Ibert, 1999 ; Yin, 2003)¹²⁵. Sur ce point, notons que, pour Patton (2002, p. 247), « *triangulation strengthens a study by combining methods* ». Reprenant les propos de Denzin (1978), Patton (2002) affirme que « *because each method reveals different aspects of empirical reality, multiple methods of observations must be employed. [...] Triangulation is ideal* ».

3.3.1 Analyse documentaire

Une variété de documents provenant de l'entreprise terrain a constitué notre première source de données, bien que ces dernières se révèlent des données secondaires. La documentation dont il est ici question correspond à la totalité des « écrits » consignés dans le répertoire « RSE/DD » créé par l'entreprise terrain tout au début du processus de formalisation des engagements en matière de RSE et dont l'accessibilité a été réservée aux gestionnaires impliqués directement dans le processus compte tenu du caractère névralgique de certaines données qu'il contenait¹²⁶. Par souci de rigueur méthodologique, quelques précisions s'imposent, notamment en ce qui a trait à la nature des documents archivés dans ce répertoire ainsi que de la structure, donc de la configuration de ce dernier.

¹²⁵ De fait, la profondeur, la richesse et la finesse de notre analyse reposent sur la qualité de l'information recueillie, mais également sur la diversité des sources utilisées, des corroborations, des recoupements, etc. (Cellard, 1997).

¹²⁶ Sur ce point, nous tenons à souligner à nouveau que sans la grande ouverture d'esprit des dirigeants de l'entreprise analysée tout comme leur confiance accordée à notre égard, nous n'aurions jamais eu accès à ce répertoire ou du moins pas nécessairement dans son intégralité.

3.3.1.1 Nature des documents archivés dans le répertoire « RSE/DD »

D'une part, la grande majorité des documents archivés dans ce répertoire ont été constitués lors du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique RSE. Par le fait même, une très faible portion de ces documents existait avant la création du répertoire ayant le vocable « RSE/DD », donc ont été en quelque sorte « rapatriés » puisqu'ils avaient un lien direct ou indirect avec la démarche de responsabilisation en cours (ex. : liste des services offerts depuis la genèse de l'entreprise, donc s'inscrivant ou non dans la logique du DD).

D'autre part, le répertoire constitué par l'organisation étudiée contenait à la fois des documents dits « privés » et des documents dits « publics » (Cellard, 1997). À l'évidence, dans le premier cas, la documentation a été conçue par et pour les individus, et dans quelques occasions pour certains groupes d'individus (ex. : la haute direction, les employés), oeuvrant au sein de l'organisation. Notons d'ailleurs que grâce à cette relative confidentialité, ces documents revêtent parfois une nature plus personnelle (*ibid.*) à l'instar de la correspondance par courriel (ex. : échange entre deux gestionnaires de haut niveau sur les conduites potentielles de l'organisation en matière de RSE et sur la définition et les implications de la RSE). Dans le deuxième cas, c'est-à-dire les documents publics, ceux-ci ont été élaborés par l'entreprise dans l'objectif d'être distribués à l'extérieur de l'organisation (ex. : politique de RSE ; documents promotionnels sur la firme, rapport de DD). Cette documentation représente donc la RSE professée, soit celle « qui correspond au discours sur la RSE tel qu'il est tenu par les dirigeants de l'organisation, présenté sur le site web d'une entreprise ou dans les documents officiels » (Gond et Igalens, 2012, p. 159). Soulignons par ailleurs qu'une petite portion de ces documents pouvant être qualifiés de publics se révélaient de la documentation provenant

d'autres entreprises ou d'organismes (ex. : rapports de DD, politiques environnementales, codes d'éthiques, etc.), donc n'avaient pas été rédigés par la firme étudiée.

Finalement, spécifions que les écrits archivés dans le répertoire « RSE /DD » provenaient de différentes sources, donc des personnes, des groupes représentant des points de vue hétéroclites (ex. : haute direction, employés), et faisaient état de divers éléments (ex. : réunions, présentations, budgets, ressources, sondages, projets, bilans, factures, etc.)¹²⁷.

3.3.1.2 Structure ou configuration du répertoire « RSE/DD »

La classification des documents dans le répertoire, bien qu'elle n'ait pas été élaborée dans l'optique de faciliter son accès à un chercheur ou « de permettre une reconstruction ultérieure » (Cellard, 1997, p. 254), se révélait simple et efficiente. De fait, elle reposait, dans un premier temps, sur les étapes charnières du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la RSE¹²⁸ et, dans un deuxième temps, sur des catégories thématiques telles que « budget », « ressources », « rencontres », « échéancier / calendrier », « projets », « livrables », « intrants », « parties prenantes », etc. Cependant, mentionnons que compte tenu du nombre considérable de documents archivés tout comme de la quantité de sous-fichiers rattachés à ces catégories thématiques, il nous est impossible de présenter une schématisation, même épurée, de la structure ou de la configuration du répertoire

¹²⁷ Par conséquent, le répertoire est constitué de documents mobilisant divers supports tels que « Word », « Excel » et « PowerPoint ».

¹²⁸ L'entreprise a divisé le processus en trois grandes étapes qu'elle a nommé « phase 1 », « phase 2 », et « phase 3 ».

« RSE/DD ». À cet effet, précisons que le répertoire « RSE/DD », comme le révèle notre capture d'écran présentée à l'Annexe D, contient 1,948 « *files* » répartis dans 327 « *folders* ».

3.3.1.3 Localisation des écrits pertinents

Dans l'intention de produire un corpus documentaire efficient, une localisation des écrits pertinents en fonction de notre question de recherche a été effectuée. De façon plus concrète, nous avons, dans un premier temps, réalisé une lecture consciencieuse de l'ensemble des documents dans le répertoire « RSE/DD » afin de ne mettre aucun document de côté d'emblée en regard de son titre, de son format, de son auteur, etc. (Cellard, 1997)¹²⁹. Nous souhaitons ainsi « épuiser toutes les pistes susceptibles de [nous] fournir des informations intéressantes » (*Ibid.*, p. 254). Cette première lecture nous a permis de dresser un premier inventaire exhaustif de la documentation à même de servir ultimement à notre analyse¹³⁰ en plus de nous donner l'occasion de nous familiariser davantage avec l'entreprise à l'étude et ses paramètres (ex. : acteurs, processus, contexte, compétences, jargon professionnel employé).

¹²⁹ À cet effet, Cellard (1997, p. 254) précise que « les chercheurs les plus aguerris savent que les documents les plus révélateurs se cachent parfois en des lieux insoupçonnés ».

¹³⁰ Dans cet ordre d'idées, soulignons que bien que l'ensemble des documents archivés par l'entreprise ait eu une certaine importance pour eux au cours de leur processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique RSE, il n'en demeure pas moins que pour nous, certains de ces écrits se révélaient sans grande valeur (ex. : facture pour l'impression de dépliants, affiches publicitaires à l'égard du recyclage des batteries en milieu de travail, etc.). Par ailleurs, nous avons constaté que quelques documents se dédoublaient (ex. : un même document écrit en anglais et en français ou encore un même document se retrouvant dans deux sous-fichiers).

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une seconde lecture des documents identifiés afin d'en faire une sélection rigoureuse. Sur ce point, comme le note Cellard (1997), force est d'admettre qu'il n'existe pas de procédure ou de technique infaillible pour réussir cette délicate étape si ce n'est que d'user de prudence et d'évaluer avec un œil critique¹³¹ la documentation à notre disposition. Ce que nous considérons d'ailleurs avoir fait au mieux en fonction de nos connaissances et de nos compétences.

Aux termes de cette démarche, nous avons retenu 220 documents¹³² qui nous ont permis entre autres :

1. de reconstituer l'historique de l'organisation, sa mission, sa vision, ses valeurs, etc.,
2. d'établir, d'une part, les différentes étapes sous-jacentes au processus d'élaboration, d'implantation et de suivi de la stratégie RSE, donc de tracer une chronologie d'évènements et d'actions, et d'autre part, l'ensemble des comportements, des décisions, etc., s'étant produits au cours des diverses phases de ce processus ;
3. d'identifier les acteurs ayant participé activement à la démarche de responsabilisation ainsi que le rôle qu'ils ont joué ;
4. d'appréhender l'évolution et, par le fait même, les changements de comportements, de pratiques, etc., en ce qui a trait au concept de RSE au

¹³¹ La rigueur et la souplesse se côtoient ici puisque si le chercheur doit s'interroger sur la pertinence des écrits auxquels il est mis en présence en regard de ses questionnements initiaux (rigueur), il doit néanmoins rester à l'affût des écrits qui seraient susceptibles de fournir de « nouvelles avenues de recherche », de mener « à la formulation d'interprétations nouvelles » ou même encore de modifier « certains présupposés de départ » (souplesse) (Cellard, 1997, p. 254).

¹³² La liste de la documentation sélectionnée et analysée dans le cadre de notre recherche se trouve l'annexe E.

sein de l'entreprise terrain sur une période de temps s'échelonnant sur plusieurs années ;

5. de discerner certains obstacles ou contraintes, principalement d'ordre organisationnel et institutionnel, rencontrés par la firme étudiée tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie RSE.

Nous expliciterons, à la section 3.4 de ce présent chapitre, l'approche que nous avons empruntée pour parvenir à dégager ces diverses observations ou interprétations.

À tout prendre, comme le souligne Cellard (1997, p. 251), « le document écrit constitue [...] une source extrêmement précieuse pour tout chercheur en sciences sociales [...] puisqu'il permet d'opérer certains types de reconstruction [...] étant le seul témoin d'activités particulières ayant lieu dans un passé récent » et palliant sans contredit aux possibles altérations des souvenirs, à la déformation des événements ou simplement à la capacité limitée de la mémoire. D'ailleurs, la dimension du temps intimement liée au document écrit « favorise l'observation du processus de maturation ou d'évolution d'individus, de groupes, de concepts, de connaissances, de comportements, de mentalités, de pratiques, etc., et ce de leur genèse à nos jours » (Tremblay, 1968, cité par Cellard, 1997, p. 251). Cependant, en revanche, on ne peut nier que « le document constitue un instrument dont le chercheur n'est pas maître. L'information ici circule en sens unique. Car, bien que bavard, le document demeure néanmoins sourd et le chercheur ne peut exiger de lui des précisions supplémentaires » (*Ibid.*, p. 252).

Pour conclure, rappelons que les avantages de l'analyse documentaire sont nombreux (ex. : rend possible l'accès à des documents enracinés dans le passé et qui

fournissent les discours officiels d'une entreprise, d'une personne, d'un groupe), mais c'est principalement le fait que cette méthode de collecte de données « élimine, du moins en partie, l'éventualité d'une influence quelconque, qu'exercerait la présence ou l'intervention du chercheur, de l'ensemble des interactions, événements ou comportement à l'étude, en annulant la possibilité de réaction du sujet à l'opération de mesure » qui représente un avantage non négligeable sur le plan méthodologique (Cellard, 1997, p. 251). Néanmoins, puisque le document écrit ne traite généralement pas des motivations, des perceptions, des attitudes ainsi que des valeurs et ne donne guère accès aux expériences, aux sentiments, aux opinions et aux explications des individus, il était de mise de compléter notre collecte de données par l'entremise d'entrevues semi-dirigés¹³³.

3.3.2 Entrevues semi-dirigées

La réalisation d'entrevues semi-dirigées a constitué notre deuxième source de données. Cette stratégie de collecte de données s'appuie sur la prémisse que les individus, les acteurs, s'avèrent une source essentielle, d'une part, à la compréhension de comportements, de conduites et d'actions¹³⁴ ou de façon plus générale de réalités sociales et, d'autre part, à la reddition tout comme à la mise en perspective des points de vue (Patton, 2002 ; Poupart, 1997). Dans le cadre de notre

¹³³ Ces éléments (ex : perceptions, sentiments, attitudes, opinions) sont essentiels à la compréhension, d'une part, des motifs à l'origine des efforts déployés en matière de responsabilité sociale et, d'autre part, des difficultés rencontrées lors du changement organisationnel telles que les tensions entre acteurs découlant de perspectives, de points de vue divergents sur la nécessité ou la pertinence de ce dernier.

¹³⁴ Patton (2002, p. 340-341) explicite ce fait en soulignant que l'on interroge des individus « *to find out from them those things we cannot directly observe. The fact is that we cannot observe everything. We cannot observe feelings, thoughts, and intentions. We cannot observe behaviors that took place at some previous point in time. We cannot observe situations that preclude the presence of an observer. [...] We have to ask people questions about those things* ».

étude, cette stratégie de collecte de données nous a habilités à recueillir des informations sur des thèmes établis à l'origine par la chercheuse (ex. : les facteurs inhérents à la formalisation des engagements en matière de RSE), mais également sur des aspects qui n'avaient pas été envisagés à priori (ex. : les éléments conjoncturels liés à l'industrie qui modulent la capacité de l'entreprise terrain à déployer sa politique de responsabilisation sociale et de développement durable). D'ailleurs, notons que la faible directivité lors des entretiens est sans contredit responsable de la diversité ainsi que de l'abondance des données recueillies (Poupart, 1997). Effectivement, les guides d'entretien utilisés et conçus préalablement à l'entrevue étaient généraux, donc relevaient plus de l'aide-mémoire couvrant les divers thèmes devant ou pouvant être explorés au cours de l'entretien que d'une liste exhaustive de questions précises (Patton, 2002). Toutefois, les guides d'entrevues différaient légèrement d'un individu à l'autre en fonction de leur capacité, conformément à leur position sociale ou leur rôle joué dans l'organisation, à répondre aux diverses questions de recherche, ce qui représente une démarche idéale dans le cadre d'une étude de cas comme le suggère Patton (2002).

Sur une période de trois mois¹³⁵, cinq individus clés de la démarche RSE ont été rencontrés¹³⁶. La durée des entretiens oscillait entre une à deux heures. Avec l'accord des participants, les entrevues ont été enregistrées afin de pouvoir recueillir

¹³⁵ Mentionnons qu'avant le début de ces rencontres, un entretien avec notre personne-ressource a eu lieu, à son bureau, afin de réitérer l'objectif de la recherche, de convenir des modalités de notre présence sur le terrain et de signer l'entente de confidentialité émise par l'entreprise.

¹³⁶ Précisons que les différents canevas d'entrevue sont présentés à l'annexe F.

le plus de renseignements possible¹³⁷. Ainsi, à l'aide de notes prises à la main et d'une transcription des enregistrements, nous avons obtenu un texte plus complet pour chaque intervenant. En effet, soulignons que « *the use of tape recorder does not eliminate the need for taking notes, but does allow to concentrate on taking strategic and focused notes, rather than attempting verbatim notes* » (Patton, 2002, p. 380). Dans cet ordre d'idées, précisons, d'une part, que la prise de notes, au cours de la réalisation de nos entrevues, nous a donné l'occasion de formuler de nouvelles questions à poser ultérieurement durant l'entretien. D'autre part, la lecture de nos notes avant la transcription d'une entrevue nous a permis d'identifier des points à soulever dans des entretiens subséquents (ex. : la nature des relations entretenues avec les parties prenantes externes et les raisons justifiant une telle posture).

Bien qu'elle nécessite un temps considérable, la transcription intégrale de l'ensemble des entretiens¹³⁸, donc qui exige de recopier la totalité de la conversation même si cette dernière s'éloigne un tant soit peu du principal sujet de la rencontre, a été préférée à une transcription partielle. En réalité, quoique cette dernière option se caractérise par plusieurs avantages dont sa rapidité, son efficacité sur le plan de l'usage immédiat du texte en vue de l'analyse, par le fait qu'elle présente seulement les segments d'entrevue ayant un lien intime avec les questionnements du chercheur, etc., ses inconvénients ou ses menaces pour la recherche tels que le « danger d'une surinterprétation, d'un détournement de sens lorsque les coupes sont faites au détriment de l'enquête » ainsi que la possibilité d'un « certain hermétisme, qui consisterait pour l'enquêteur à n'entendre que ce

¹³⁷ Comme le note Patton (2002, p. 380): « *during the interviewing process itself – that is, during data collection phase- the purpose of each interview is to record as fully and fairly as possible the particular interviewee's perspective* ».

¹³⁸ La transcription intégrale de l'ensemble des entretiens totalise 76 pages.

qu'il cherche » (Bachir-Benlahsen et Bussat, 2000, p. 51), donc de la perte de la fonction de découverte de l'entretien, nous ont semblé trop substantiels pour choisir cette option. Par ailleurs, étant donné que le temps et la disponibilité des ressources ne nous ont pas permis d'envisager la réalisation d'une deuxième entrevue afin de faire valider le verbatim auprès des individus, mais surtout de leur permettre d'approfondir ou d'explicitier leur pensée sur certains thèmes abordés, démarche supplémentaire qui aurait pu donner lieu à une plus grande validité des données (Patton, 2002), nous avons trouvé judicieux de ne pas tronquer d'emblée du contenu ou des éléments, des indicateurs de nature contextuelle comme « des attitudes, des silences et des rires, des hésitations [...] » (Bachir-Benlahsen et Bussat, 2000, p. 51). Finalement, insistons sur le fait que la transcription des entretiens ainsi que des perceptions de la chercheuse s'est effectuée immédiatement après chaque rencontre afin de ne pas omettre de détails. Une démarche qui a été possible grâce à un échancier d'entretiens très distancié¹³⁹ et qui souscrit à l'idée que « *the period after an interview or observation is critical to the rigor and validity of qualitative inquiry. This is a time for guaranteeing the quality of the data* » (Patton, 2002, p. 383).

Évidemment, bien que l'entretien qualitatif représente un outil de collecte de données judicieux dans le cadre d'une recherche s'intéressant aux expériences, aux

¹³⁹ Bien que ce calendrier nous ait été imposé, il s'est avéré tout à fait à propos dans la mesure où il nous a permis d'alterner les séances de collectes et d'analyse des données. Cette façon de faire, comme l'affirment Miles et Huberman (2010, p. 101) ainsi que Paillé et Mucchielli (2012), non seulement évite la surcharge analytique créée par la linéarité des opérations, mais elle augmente considérablement la validité de l'analyse puisque celle-ci devient « dynamique, en constante progression, alimentée en permanence par le travail sur le terrain ». D'ailleurs, cet échancier nous a donné l'occasion de valider, de peaufiner et de nuancer certaines de nos propositions de recherche préliminaires. Bref, « le modèle idéal de recueil et d'analyse de données est celui qui dès le début entremêle ces deux opérations » (*Ibid.*). Nous y reviendrons en outre à ce travail d'analyse en continu à la section 3.4 (méthode d'analyse) de ce présent chapitre.

comportements, aux motivations, aux rôles, aux actions, aux mécanismes et aux acteurs, etc. (Patton, 2002 ; Romelaer, 2005), particulièrement dans la mesure où cette stratégie permet de tenir compte autant du passé, que du présent et du futur (Patton, 2002)¹⁴⁰, il n'en demeure pas moins que certaines limites ou certains inconvénients liés à cette méthode doivent attirer l'attention du chercheur et susciter quelques précautions pour en réduire la portée. À titre d'exemples, dans le cadre de cette recherche, les biais relatifs au contexte de l'enquête, comme la réticence de l'interviewé à divulguer des informations sensibles ou son désir de répondre correctement, donc en fonction de ce qu'il croit pertinent ou souhaitable aux yeux du chercheur (Poupart, 1997), ont été possiblement minimisés par la répétition au début et à la toute fin de l'entrevue de la nature confidentielle de cette dernière, c'est-à-dire de notre engagement à ne dévoiler à aucun moment leur identité, et par l'explication détaillée des visés de l'entretien (Patton, 2002). D'ailleurs, soulignons que pour Patton (2002), ces deux procédures contribuent non seulement à atténuer les biais mentionnés précédemment, mais également à motiver le répondant à participer activement à l'échange, ce qui ultimement améliore la qualité des données d'entrevue. À ce propos, rappelons que nous avons aussi informé nos répondants qu'ils pouvaient se retirer du projet à tout moment, sans condition, ni préavis de leur part ou risque d'encourir des préjudices quelconques. Ils pouvaient également refuser de répondre à l'une des questions, mettre un terme à l'entretien, annuler leur consentement et nous interdire d'utiliser l'information recueillie jusque-là.

¹⁴⁰ « Questions can be asked in the present, past, or future tense. For example, you can ask someone what they're doing now, what they have done in the past, and what they plan to do in the future » (Patton, 2002, p. 351).

En ce qui a trait aux biais correspondant aux limites cognitives de l'individu interrogé, telles qu'une mémoire imparfaite, particulièrement lorsqu'il s'agit de chronologie, des représentations et des perceptions transformées par le temps et par une rationalisation a posteriori, etc. (Patton, 2002), ceux-ci ont été en partie contrecarrés par l'utilisation d'une méthode de collecte de données complémentaire, soit l'analyse documentaire, qui prend tout son sens lorsqu'il faut tenir compte de la variable du temps.

Finalement, les biais concernant les dispositifs d'enquête (Poupart, 1997) ou, comme l'explique Patton (2002), les biais introduits par le chercheur, soit la formulation des questions, l'approche adoptée ainsi que la manière d'interroger, les techniques d'enregistrement et les circonstances de temps et de lieux, ont été circonscrits par une panoplie d'actions réalisées avant et pendant les entretiens : formulation de questions ouvertes et non tendancieuses ou dichotomiques qui ne coïncident point l'interviewé « *in a passive stance, able to confirm or deny the substance provided by the interviewer but not really given the opportunity to provide in-depth, descriptive detail in his own words* » (Patton, 2002, p. 358), création d'une relation d'écoute, de partage et de respect autour du thème donné (ex : ne porter aucun jugement, faire preuve d'empathie, tolérer les silences, remercier l'individu pour sa participation), vérification de la bonne condition de l'outil d'enregistrement, fixation du rendez-vous, de la rencontre selon les préférences des répondants, etc. (Patton, 2002).

Avant de nous attarder cependant au processus d'échantillonnage des répondants¹⁴¹, nous tenons à spécifier qu'aux informations recueillies durant les

¹⁴¹ Échantillonnage relatif à notre stratégie de collectes de données à travers des entrevues semi-dirigées.

entretiens ainsi que celles émanant du matériel documentaire collecté, se sont également ajoutés des renseignements provenant de discussions informelles, au nombre de trois pour être plus précis¹⁴², avec notre personne-ressource au sein de l'entreprise étudiée. Dans l'ensemble, spécifions que ces discussions nous ont principalement donné l'occasion de peaufiner nos informations à l'égard du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la RSE emprunté par l'organisation terrain et, en contrepartie, puisque dans un contexte informel, d'échanger cordialement sur les faiblesses ou les points litigieux inhérents à la démarche adoptée. Néanmoins, à la différence des données obtenues à travers nos deux stratégies de collectes dites officielles, ces dernières n'ont pas fait l'objet d'une transcription¹⁴³.

3.3.2.1 Échantillonnage des répondants

Le choix des répondants individuels s'est fait conjointement entre la personne-ressource au sein de l'entreprise terrain ainsi que la chercheuse¹⁴⁴. Pour effectuer cette sélection, certains éléments ont été pris en compte. D'une part, puisque l'un des objectifs fondamentaux de la recherche consistait à comprendre le processus d'élaboration, d'implantation et de pilotage d'une stratégie RSE au sein d'une organisation, il était impératif de constituer un échantillon de répondants ayant été 1) impliqués concrètement dans cette démarche et 2) à différentes étapes du processus. D'autre part, puisque la chercheuse souhaitait connaître les motivations à

¹⁴² Un entretien téléphonique et deux rencontres à l'extérieur de l'entreprise, donc en terrain neutre.

¹⁴³ En revanche, précisons que nos réflexions, nos perceptions à la suite de ces discussions ont été consignées rapidement dans notre journal de bord qui constituait un document contenant divers types de notes (de terrain, méthodologique et d'analyse) (Paillé et Mucchielli, 2012).

¹⁴⁴ Toutefois, à l'évidence, leur participation s'est toujours voulue entièrement volontaire.

l'origine de ces efforts en matière de responsabilité sociale et de développement durable, il s'avérait approprié de s'entretenir avec les individus qui les ont institués. Finalement, la mise en perspective des obstacles rencontrés lors de ce changement organisationnel requérait de notre part de désigner et d'interroger des personnes au fait de ces contraintes. Notons que cette procédure d'écrémage répond en tous points aux exigences de Langley et Abdallah (2011) qui affirment que la qualité des données provenant d'entrevues est tributaire du choix du sujet et des répondants et plus précisément de la capacité à identifier et interroger les personnes les mieux informées et celles qui présentent des perspectives, des points de vue complémentaires. Un propos repris par Jaccoud et Mayer (1997, p.228) qui énoncent qu'un informateur clé « est une personne capable de fournir des informations en raison de certaines caractéristiques qui assurent qu'elle possède des connaissances particulières [...] ». En ce sens, c'est-à-dire sous l'angle de la fiabilité de l'informateur, il s'avère pertinent de « procéder à une sélection [des informateurs clés] selon une stratégie d'échantillonnage visant à assurer leur représentativité à partir de caractéristiques [...] » (*Ibid.*)¹⁴⁵. Ainsi, tout comme le choix du terrain de recherche, la sélection des répondants peut être qualifiée de non probabiliste ou intentionnelle.

Le tableau 3.2 synthétise des données pertinentes sur les cinq répondants. Seulement, soulignons que compte tenu de l'entente de confidentialité qui nous unit à notre entreprise terrain, mais également de notre engagement auprès des individus rencontrés à l'égard du fait qu'il serait impossible de les identifier, donc que nous protégerions leur identité, nous ne pouvons que demeurer très vagues dans notre description de la nature de leur emploi (Patton, 2002). Ceci étant dit, la

¹⁴⁵ À ce critère de fiabilité, s'ajoutent d'autres critères tels que la disponibilité (Deslauriers, 1991).

vocation principale de ce tableau résidait dans l'illustration de la pertinence du choix de nos répondants en regard de notre objectif de recherche et de nos sous-questions de recherche. De ce fait, nous avons jugé à propos, et en lien avec notre procédure d'écrémage énoncée précédemment, de mettre de l'avant principalement le rôle que les répondants ont endossé (implication directe ou indirecte) et l'étape ou les étapes à laquelle ou lesquelles ils l'ont assumé.

Évidemment, nous convenons que cet échantillonnage présente certaines limites. D'une part, pour différentes contraintes de nature organisationnelle ou autres, il ne fut guère possible d'interviewer deux individus ayant joué un rôle appréciable dans ce processus de responsabilisation sociale¹⁴⁶. Par contre, le rôle que ces individus ont endossé, les actions qu'ils ont réalisées, les décisions qu'ils ont prises et ultimement la nature de leur emploi au sein de l'entreprise terrain ont été abordés par nos répondants, et ce de leur propre chef. En d'autres termes, bien que de façon indirecte, nous avons tout de même récolté des informations pertinentes à leur sujet. D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, mentionnons que la présence d'informations redondantes sur ces deux individus à travers les entretiens réalisés avec nos répondants, mais également dans la documentation étudiée, témoigne de l'exactitude, de la fiabilité des informations recueillies (Hamel, 1997).

¹⁴⁶ Plus particulièrement lors de la phase ou de l'étape préalable à l'élaboration du cadre de référence en matière de RSE.

Tableau 3.2
Données pertinentes sur les cinq répondants

RÉPONDANTS	NIVEAU D'EMPLOI	RÔLE / ÉTAPES
1	Gestionnaire	Impliqué directement dans le processus à partir de la formulation de la stratégie RSE jusqu'à aujourd'hui
2	Gestionnaire	Impliqué directement dans le processus (principalement pour le volet « produits et services ») à partir de l'implantation de la stratégie jusqu'à aujourd'hui
3	Haute direction	Impliqué directement avant le début du processus « officiel », donc lors de la phase initiale. Pas impliqué directement dans le processus, mais demeure une référence et formule des commentaires jusqu'à aujourd'hui
4	Haute direction	Impliqué directement avant et pendant le processus jusqu'à aujourd'hui
5	Consultant externe	Impliqué directement avant le début du processus « officiel » et lors de la formulation de la stratégie RSE. N'a pas été impliqué directement ou indirectement dans les phases du processus subséquentes

D'autre part, les individus sélectionnés étaient uniquement des membres de la direction ou des gestionnaires de haut niveau. Une décision qui s'arrime au fait que la haute direction s'avère dans la plupart des cas, dont celui de l'entreprise terrain, à l'origine de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Cependant, aussi opportun et justifié soit-il, ce choix implique que nous aurions peut-être recueilli des informations différentes ou encore plus riches et détaillées concernant notamment les obstacles rencontrés lors du processus si nous avions interrogé des

employés¹⁴⁷. Par contre, nous réitérons qu'en regard de nos autres questionnements, soit vis-à-vis les facteurs à l'origine de la démarche de responsabilisation sociale et le processus d'élaboration, d'implantation et de pilotage de la stratégie RSE, il n'aurait pas été nécessairement plus utile ou fructueux d'interroger d'autres personnes que les cinq répondants identifiés ci-dessus¹⁴⁸. En ce sens, nous considérons que cet échantillon nous a permis de tendre vers une saturation des données recueillies.

Bref, le choix de nos participants s'est donc vu délimité par ces circonstances, qui font en outre partie des aléas de la recherche sur le terrain, tout comme la portée de nos constats il va sans dire. Miles et Huberman (2010, p. 65) évoquent au demeurant de cette façon la réalité à laquelle nous nous sommes butés :

Il ne faut pas non plus oublier les problèmes pratiques. Le temps imparti est limité, l'accès aux différents acteurs et événements est variable, et les problèmes de logistique sont innombrables. Il est très rare qu'un premier cadre d'échantillonnage survive aux délicieuses imperfections et résistances du terrain. Il doit être infléchi et recadré.

En somme, compte tenu des deux grands critères pour juger de la validité des instruments de collecte de données dans la tradition de la recherche qualitative, à

¹⁴⁷ À ce propos, précisons que lorsque la pertinence d'inclure l'acteur organisationnel qu'est l'employé dans notre devis de recherche s'est révélée, c'est-à-dire à la suite de la réalisation de nos entrevues et par le fait même de la mise en relief de la nature des contraintes rencontrées et de leurs incidences sur l'implantation de la politique RSE, il nous a été impossible d'interroger les employés en raison de circonstances hors de notre contrôle. Effectivement, notre personne-ressource avait alors quitté l'entreprise et cette dernière, donc l'organisation étudiée, n'avait plus ni l'intérêt ni les ressources nécessaires pour acquiescer à notre demande.

¹⁴⁸ À cet effet, indiquons que les documents produits par l'organisation, et analysés dans le cadre de cette recherche, incluaient l'ensemble des procès-verbaux des réunions tenues autant par le comité aviseur que le comité DD. De ce fait, nous avons eu accès au discours, aux prises de position, etc. des autres acteurs ayant participé à l'élaboration de la stratégie RSE.

savoir « la capacité des instruments d'apporter les informations voulues »¹⁴⁹ ainsi que leur efficacité, donc que leur utilisation s'avère rentable « eu égard au temps requis, au coût et à l'accessibilité permise et possible » (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 97), les instruments ou les stratégies mobilisés dans le cadre de notre étude nous paraissent des plus appropriés. Réitérons en terminant que l'objectif à l'origine de notre procédé de collecte de données était de parvenir à comprendre à travers une description riche et approfondie d'une démarche de responsabilisation sociale le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE.

3.4 Méthode d'analyse des données

La description des techniques, des stratégies et des méthodes de traitement auxquelles nous avons eu recours pour réaliser non seulement l'inventaire exhaustif des données recueillies et leur examen systématique, mais également leur interprétation pour ultimement en faire le compte rendu et discuter de leur pertinence constitue une étape des plus importantes, même un invariant selon Paillé et Mucchielli (2012), lors de la conduite d'une recherche qualitative (Laperrière, 1997b; Miles et Huberman, 2010 ; Patton, 2002 ; Peretz, 1998).

D'emblée, précisons que sur le plan de la méthode de traitement de l'information-terrain, nous avons adopté l'approche dite de l'analyse séquentielle ou encore de l'analyse continue comparative (« *constat comparative analysis* ») qui consiste « à

¹⁴⁹ Nous avons choisi des instruments qui seraient à même de nous fournir « le maximum de renseignement sur le sujet à l'étude » (*Ibid.*), mais également, donc au-delà de la quantité des informations collectées, de nous munir d'informations correspondantes à nos questionnements : « *the challenge is to figure out which design and methods are most appropriate, productive, and useful in a given situation* » (Patton, 2002, p. 255). Une conclusion que Miles et Huberman (2010, p. 71) formulent ainsi : « le fait de savoir ce qu'on veut trouver amène obligatoirement [...] à se demander comment obtenir cette information ».

faire alterner les séances de collecte et d'analyse des données de manière à orienter les séjours sur le terrain en fonction de l'analyse en émergence et, en retour, de procéder à l'analyse progressivement en prise continue avec le terrain »¹⁵⁰ (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 81). Outre son apport en matière d'évitement de surcharge de données lors de l'analyse, comme nous l'avons souligné précédemment¹⁵¹, cette itération continue entre la cueillette et l'analyse des données s'avère « l'un des piliers de la validité de l'interprétation » (*ibid.*). Bref, afin d'avoir une compréhension contextualisée de la façon dont l'entreprise approche la RSE, donc développe et implante la RSE, nous avons procédé à un va-et-vient constant durant l'analyse entre la littérature et les données obtenues.

La figure 3.1 représente graphiquement le processus d'analyse des données adopté dans le cadre de notre recherche. Soulignons que nous reprenons l'illustration de Miles et Huberman (2010, p. 31) à l'égard du processus cyclique et interactif que forment la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration ainsi que la vérification des conclusions.

¹⁵⁰ Ces propos sont repris par divers auteurs qui soutiennent qu'il serait illusoire d'appréhender le processus d'analyse de manière linéaire puisque ces trois types d'activités, la condensation et la présentation des données ainsi que l'élaboration et la vérification des conclusions, sont souvent menées en parallèle et s'effectuent tout au long du déroulement de la recherche (Deslauriers et Kérésit, 1997; Laperrière, 1997a; Miles et Huberman, 2003; Paillé et Mucchielli, 2012; Yin, 2003).

¹⁵¹ Voir note au bas de la page 153 de ce présent document.

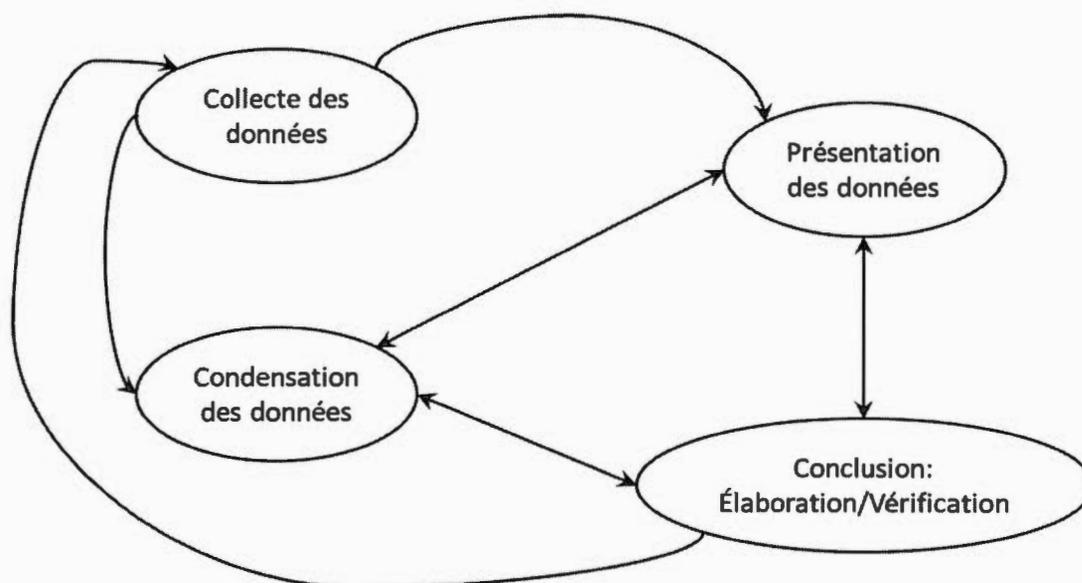


Figure 3.1 Composante de l'analyse des données : modèle interactif¹⁵²

Ensuite, établissons que le traitement analytique que nous avons choisi fait écho à l'ensemble de notre projet de thèse dont l'objectif, réitérons-le, est de dégager, à partir d'observations empiriques, une représentation détaillée du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale. De façon plus précise, il s'agit d'identifier les facteurs à l'origine de la démarche de responsabilisation sociale, de faire état des étapes ou des phases qui composent ce processus, de discerner les acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE tout comme les outils mobilisés par ces protagonistes pour formaliser les engagements de l'organisation en matière de RSE et finalement de mettre en lumière les obstacles et les contraintes rencontrés tout au long de ce parcours. En d'autres termes, à travers un procédé de déconstruction et de reconstruction des données recueillies, par le truchement d'opérations à la fois

¹⁵² Source : Miles et Huberman (2010, p. 31)

techniques¹⁵³ et intellectuelles¹⁵⁴ (Paillé et Muchielli, 2012), nous devons être en mesure d'atteindre cet objectif et ultimement de répondre aux différents questionnements sous-jacents à notre recherche. Bref, comme le soulignent Cellard (1997, p. 260) ainsi que Deslauriers (1991) :

C'est cet enchaînement de liens entre la problématique du chercheur et les diverses observations puisées dans sa documentation qui lui permet de formuler des explications plausibles et de dégager une interprétation cohérente, de procéder à une reconstruction d'un aspect quelconque d'une société donnée à un tel ou tel moment.

3.4.1 Création de matrices ou l'importance de classer et d'ordonner

Pour notre première source de données, soit l'analyse documentaire, nous avons effectué, dans un premier temps, et ce à plusieurs reprises, une lecture de chacun des documents sélectionnés afin d'en dégager les éléments pertinents en regard de nos questions de recherche, donc de nos hypothèses de travail telles que formulées dans le chapitre précédent (processus déductif), mais également en fonction de la connaissance que nous avons acquise, développée à l'égard de notre terrain de recherche (processus inductif).

À cette procédure fondamentale qu'est la relecture, pour Cellard (1997), Paillé et Muchielli (2012) ainsi que pour Patton (2002)¹⁵⁵, et conforme aux recommandations

¹⁵³ Opérations essentiellement logico-pratiques telles que structurer, rejeter, élaguer, organiser, trier les données obtenues (Miles et Huberman, 2003).

¹⁵⁴ Recherche de significations, de sens.

¹⁵⁵ « *The best advice I ever received about coding was to read the data I collected over and over and over* » (*Ibid.*, p. 446).

de Beaud et Weber (2010), s'en est suivi un classement¹⁵⁶ des données dans des matrices que Miles et Huberman (2003) définissent comme étant une forme de présentation des données qui s'adapte aisément aux multiples exigences du chercheur. De fait, lorsqu'il est impératif d'analyser une chronologie, donc que la variable du temps constitue un élément déterminant dans la compréhension du chercheur, ce qui s'avère notre cas puisque nous nous intéressons à un processus s'échelonnant sur plusieurs années, une matrice qui croise deux listes devient « particulièrement utile pour comprendre le flux, la localisation et les liens entre les événements », donc facilite « une bonne vision de ce qui a conduit à quoi et quand¹⁵⁷ » (Miles et Huberman, 2003, p. 176 et 203). La matrice demeure également un excellent choix de présentation des données lorsqu'il faut s'attarder à des personnes occupant certains rôles et aux interactions qu'elles entretiennent entre elles (Miles et Huberman, 2003), ce qui manifestement se révèle encore une fois notre situation.

Avant de s'attarder toutefois aux deux types de matrices que nous avons élaborées, explicitons que cette manipulation des données à travers la mise en tableau ou la confrontation à des grilles, constitue, pour Paillé et Mucchielli (2012), une opération qui bien que dans un premier ordre s'avère d'ordre technique, devient, dans un deuxième ordre, intellectuelle. Effectivement, à travers cette activité de classement¹⁵⁸, de présentation des données dans « un assemblage organisé d'informations » (Miles et Huberman, 2003, p. 29), donc que « ces données sont

¹⁵⁶ Selon ces auteurs, soient Beaud et Weber (2010), le classement constitue une technique relativement simple, mais des plus efficaces pour traiter l'information.

¹⁵⁷ Précisons par ailleurs que cette « organisation et cette mise en ordre temporel des matériaux » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 31) cadrent parfaitement avec « un devis d'analyse en vue de donner à voir (pour soi, pour le lecteur) l'objet (Paillé, 2011b) » (*Ibid.*).

¹⁵⁸ Découlant d'un processus d'extraction que représente la lecture critique abordée auparavant.

mises en place d'une manière valide et que se pose la question de leur sens sous l'angle des questions de la recherche » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 97), le chercheur accomplit ni plus ni moins qu'une nouvelle mise en valeur des données de départ et dès lors « l'utilisation du vocable « analyse » est justifiée » (*Ibid.*). Miles et Huberman (2010, p. 30) reprennent également cette conclusion lorsqu'ils énoncent que :

[...] la réalisation et l'utilisation de formats de présentation n'existent pas indépendamment de l'analyse, elles en font partie. Concevoir les libellés des lignes et des colonnes d'une matrice destinées à recevoir des données qualitatives, puis décider de la forme et du contenu des entrées constituent deux activités analytiques. (Ce sont également, notons-le, des activités de condensation des données.)

Afin d'élaborer une matrice chronologique correspondant bien au phénomène à l'étude, soit l'élaboration, l'implantation et le pilotage d'une stratégie de RSE au sein d'une organisation, nous avons pris la liberté de conserver le même découpage temporel effectué par l'entreprise terrain¹⁵⁹ aussi bien lors de planification de cette démarche que dans la classification de ses documents relatifs à ce processus¹⁶⁰. Autrement dit, nous avons d'emblée créé quatre colonnes représentant des périodes de temps bien précises et successives : « diagnostic », « élaboration du plan ainsi que de la stratégie », « implantation » et « reporting/publication ». Cependant, puisque l'entreprise mettait en œuvre des pratiques inhérentes à la RSE avant cette démarche de conception et d'intégration de la RSE à sa stratégie corporative, ce qui nous semblait un élément déterminant à la compréhension de l'évolution des

¹⁵⁹ Un choix également justifié par la conformité de ce découpage par rapport à l'armature conceptuelle retenue dans le cadre de cette recherche (élaboration d'un cadre de référence en matière de RSE à la suite de la réalisation d'un diagnostic, implantation de ce cadre, évaluation des résultats découlant de son implantation).

¹⁶⁰ À ce sujet, voir section 3.3.2 de ce présent chapitre.

comportements, des mentalités et des pratiques de l'entreprise, nous avons ajouté une colonne¹⁶¹, donc une période de temps, précédant celle intitulée « diagnostic ». Précisons que ce choix fut également justifié ultérieurement par les données recueillies à travers les entretiens puisque ces dernières illustraient les efforts déployés par l'entreprise terrain, bien que sommaires, dans l'atteinte d'un certain équilibre entre les impératifs sociaux, économiques et environnementaux dès les années quatre-vingt-dix. À cet égard, notons que cette évolution, cette transformation des outils de présentation des données au fil du temps et de l'analyse n'a rien d'étonnant pour Miles et Huberman (2003). En effet, certains événements dont l'arrivée de nouvelles données ou la prise en compte d'observations qui semblaient banales ou peu pertinentes au début du processus d'analyse contraignent le chercheur à effectuer des révisions, des ajustements quant au format initial de présentation des données. Ces itérations sont fréquentes et permettent généralement au chercheur d'aboutir à une matrice, une liste ou une figure plus complète et révélatrice.

Somme toute, comme l'évoquent Miles et Huberman (2003, p.222), notre découpage chronologique s'est avéré « assez fin pour séparer des événements à conserver dans l'ordre plutôt que de les mettre dans le même sac » et a fait état « de ce qui se passe au début » ou avant le phénomène à l'étude afin de bonifier notre analyse.

En ce qui a trait aux lignes, aux données présentées à l'horizontale, soit les « événements ¹⁶² », les « actions ¹⁶³ », les « comportements ¹⁶⁴ » ou les

¹⁶¹ Nous avons nommé cette colonne « situation initiale ».

¹⁶² Évènements : activités spécifiques non récurrentes (ex. : présentation du président de l'entreprise lors d'un congrès ; phase d'élaboration du plan stratégique)

« décisions¹⁶⁵ », etc. ayant eu lieu, nous avons conclu qu'il était souhaitable de les regrouper par domaines ou catégories dès le départ (Miles et Huberman, 2003). Cette décision nous semblait appropriée dans la mesure où nous avions déjà une idée du type de données présentes dans les documents du corpus. Par exemple, nous étions au fait que certains écrits établissaient un compte-rendu des actions réalisées au cours des derniers mois alors que d'autres révélaient les décisions prises à un certain moment et celles à prendre en fonction d'une date butoir. Afin de rendre plus intelligible notre matrice chronologique, la figure 3.2 représente, en version épurée, cette dernière.

	SITUATION INITIALE	DIAGNOSTIC	ÉLABORATION DU PLAN ET STRATÉGIE	IMPLANTATION	REPORTING PUBLICATION
ÉVÈNEMENTS					
ACTIONS					
COMPORTEMENTS					
DÉCISIONS					

Figure 3.2 Matrice chronologique

¹⁶³ Actions : actes dans une situation de courte ou de longue durée (ex. : réalisation d'un sondage de satisfaction auprès des employés ; phase diagnostic)

¹⁶⁴ Comportements : manières d'être, d'agir ou de réagir (ex. : hésitations, craintes des RH à l'égard des impacts de la « transparence » sur la rétention des employés et l'attractivité des employés potentiels ; phase d'élaboration du plan stratégique et phase reporting/publication)

¹⁶⁵ Décisions : actions visant à mener à un objectif, à un but (ex. : modifier les processus d'ouverture de projets pour inclure un volet DD ; phase d'implantation)

La création d'une matrice s'attardant aux individus, aux rôles qu'ils ont occupés et aux relations qu'ils entretiennent entre eux a quant à elle accaparé moins de temps. Effectivement, bien qu'il y ait eu des changements au sein du groupe responsable d'élaborer, d'implanter et de piloter la stratégie RSE tout au long du processus, le nombre restreint d'individus attirés à ces tâches a facilité l'identification des acteurs ayant participé activement à cette démarche de responsabilisation, le rôle qu'ils ont joué ou les responsabilités qu'ils ont assumées et les liens qui les unissaient. Tout comme pour la matrice chronologique, nous avons établi plusieurs colonnes qui, cette fois-ci, représentaient les individus (nom, prénom et fonction au sein de l'organisation). En d'autres termes, une colonne correspondait à une personne. Précisons qu'au fur et à mesure que notre analyse progressait, de nouvelles colonnes s'ajoutaient puisque certains acteurs, non envisagés de prime abord, endossaient maintenant, donc en regard de nouvelles données, une importance capitale, et ce, autant par les actions concrètes qu'ils avaient réalisées (ex. : employés) que, à l'inverse, par leur inaction ou leur absence (ex. : parties prenantes externes).

L'établissement des lignes de la matrice a également emprunté la même formule que pour la présentation des données de façon chronologique, c'est-à-dire que nous avons constitué des catégories de rôles et de responsabilités en fonction des phases sous-jacentes à ce processus. À titre d'illustrations, pour l'étape du « diagnostic », nous avons identifié comme rôles et/ou responsabilités : réalisation du sondage de satisfaction auprès des employés quant aux politiques et pratiques actuelles de RSE, réalisation des entretiens avec les représentants des différents services tels que ressources humaines, communication, approvisionnement, etc., identification de pratiques et politiques assujetties à la performance sociale et environnementale au sein d'autres entreprises œuvrant dans différents domaines d'activités, etc. Notons

d’ailleurs que la catégorisation des rôles et responsabilités selon un aspect temporel souscrit aux observations et aux recommandations de Miles et Huberman (2003, p. 229) : « il apparaît souvent que la notion de temps intervient elle aussi dans les matrices par rôle. Connaître le moment où quelque chose a été fait par (ou à) des personnes occupant un rôle donné est souvent une question importante ». En tout dernier lieu, mentionnons que la découverte des liens qui existaient entre les diverses personnes rattachées à ce projet allait de soi à la lecture des fonctions occupées par les individus ; élément qui, rappelons-le, était noté dans le titre de chaque colonne. Encore une fois, nous présentons une figure illustrant la matrice des rôles (figure 3.3)¹⁶⁶ afin d’éclairer le lecteur.

PHASE	ACTIVITÉS	INDIVIDU A GESTIONNAIRE	INDIVIDU B GESTIONNAIRE	INDIVIDU C HAUTE DIRECTION	INDIVIDU D HAUTE DIRECTION	INDIVIDU E CONSULTANT EXT
DIAGNOSTIC	RÉALISATION DU SONDAGE					
	RÉALISATION DES ENTRETIENS					
	IDENTIFICATION DES PRATIQUES ET POLITIQUES					
	ETC.					

Figure 3.3 Matrice des rôles en fonction d’un horizon temporel

¹⁶⁶ Spécifions que la figure 3.3 constitue une représentation modifiée et partielle de la matrice originale employée par la chercheuse. De fait, compte tenu de l’entente de confidentialité qui nous unit à notre entreprise terrain tout comme de notre engagement auprès des individus rencontrés à l’égard du fait qu’il serait impossible de les identifier, nous avons décidé de demeurer évasifs à l’égard du poste occupé par les individus dans ce présent document. Par ailleurs, par contrainte d’espace, nous n’avons pas reproduit la totalité des colonnes constituées au fil de notre analyse. Bref, la figure 3.3 est présentée à titre indicatif seulement.

En somme, l'utilisation de matrices dans le cadre de cette analyse documentaire a eu plusieurs avantages dont la classification relativement peu ardue des données, et ce, malgré les nombreux allers-retours analytiques effectués par la chercheure (Deslauriers et Kérisit, 1997). Toutefois, la contribution majeure de l'emploi de matrices, tout comme d'autres formats de présentation des données tels que les tableaux, les graphiques et les diagrammes, est sans contredit « de rassembler l'information, de l'organiser sous une forme compacte immédiatement accessible ce qui donne l'occasion à l'analyste en un coup d'œil d'évaluer la situation et d'en tirer des conclusions justifiées »¹⁶⁷ (Miles et Huberman, 2003, p. 30), contrairement au texte narratif qui exige énormément de temps et d'énergie à analyser. Un propos repris par Laperrière (1997a, p. 329) qui souligne que « ces matrices servent à ordonner et à comparer les données autant pour la formulation que pour la vérification d'hypothèse ».

Par contre, il s'avère de mise de préciser, pour conclure cette sous-section, qu'à ces matrices s'est ajouté, sur support-papier¹⁶⁸ et non informatique toutefois (Paillé et Mucchielli, 2012), la réalisation d'une reproduction du processus emprunté par l'organisation terrain (phases, étapes, acteurs, événements, etc.). Bien que plus brouillon comme démarche, cette dernière nous a permis de manipuler physiquement les données¹⁶⁹ et surtout d'obtenir un autre type de « visuel » du phénomène à l'étude à travers ce travail rigoureux de reconstitution. En fait, comme le résume Patton (2002, p. 446), pour certains chercheurs « *seeing the data in*

¹⁶⁷ Le chercheur ne peut traiter que de ce qu'il est capable de se représenter (Deslauriers et Kérisit, 1997).

¹⁶⁸ À l'aide de *post-it* de différentes couleurs où chaque couleur représentait une catégorie (ex. : rose = acteurs ; jaune = événements ; bleu = étapes).

¹⁶⁹ Données qui provenaient à la fois des documents fournis par l'entreprise que des entretiens réalisés par la chercheure.

concrete form was vital in recognizing emerging themes. [...] Messy, but vital for us concrete people ».

3.4.2 Codes et codage ou l'importance de disséquer, différencier et combiner

En ce qui a trait à notre deuxième source de données, soit nos données primaires, provenant des entretiens qualitatifs, comme il est généralement de mise, nous avons procédé à une analyse approfondie en plusieurs étapes. Cependant, avant d'explicitier plus en détail la procédure employée pour réaliser notre analyse, mentionnons que nous avons utilisé un logiciel visant précisément à faciliter l'organisation et l'analyse systématique des données, à savoir Atlas.ti. (Atlasti.com). En fait, bien que le « *software doesn't really analyze qualitative data* » (Patton, 2002, p. 442), donc qu'il ne constitue ni plus ni moins qu'un « *tool that assist analysis* » (*Ibid.*), il n'en demeure pas moins que ce logiciel, comme bien d'autres destinés à un tel usage, « *facilitate data storage, coding, retrieval, comparing and linking* » (*Ibid.*) à travers ses nombreuses fonctions. À titre d'exemple, la création d'une unité herméneutique pour chacun de nos répondants nous a permis de regrouper les textes le concernant (verbatim, notes d'observation) et d'y associer des documents dont : « 1) la définition des codes utilisés ; et 2) les mémos (nous avons rédigé des mémos en continu sur nos intuitions se dégageant de l'analyse) » (Dufour-Poirier, 2011, p. 121 ; Patton, 2002).

Dans un premier temps, le texte formé par la transcription¹⁷⁰ des entretiens, qui contenait également les notes prises sur le terrain, fut l'objet d'une première lecture « serrée », pour reprendre les termes de Dufour-Poirier (2011, p. 120), qui visait à « remettre en perspective les données consignées encore à l'état brut et de prendre le recul qui s'imposait face à elles » (*Ibid.*).

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une seconde lecture de l'ensemble de nos documents d'un point de vue critique qui avait comme dessein « de repérer les faits d'évidence et d'y décrypter les allusions, les sous-entendus et toutes possibles références à des relations invisibles aux enquêteurs, extérieures à leur interaction avec l'enquête » Dufour-Poirier, 2011, p. 73). « À l'explicite se jumellera ainsi un intérêt pour l'implicite » (Hennebert, 2008, p. 249) en s'intéressant à « ce qui apparaît en filigrane et ce qui est passé sous silence par certains interviewés » (Crozier et Friedberg., 1977, p. 410) puisque cela se révèle « souvent tout aussi important que ce qui est dit explicitement et tout aussi révélateur quant à la façon de faire connaître son point de vue et son opinion » (*Ibid.*). Dès lors, nous avons cherché à respecter « l'impératif d'exhaustivité » que Paillé et Mucchielli (2012, p. 77) définissent comme étant l'obligation pour le chercheur de « tenir compte [...] de toutes les informations entendues ou observées ainsi que toutes les réflexions menées » ce qui inclut également « les perceptions, les sentiments, les attitudes observées, les sous-entendus, jusqu'aux silences » (Dufour-Poirier, 2011, p. 120).

¹⁷⁰ Mentionnons à nouveau que ces entretiens avaient fait l'objet d'une transcription dans leurs menus détails comme l'explique la section 3.3.2 de ce chapitre. Notons également que cette première étape de préparation des données était sans contredit préalable à une analyse efficiente et rencontrait « les impératifs de la restitution écrite » (particulièrement celui de la « transposition des données ») (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 77).

Dans un troisième temps, nous avons codifié nos transcriptions d'entretiens, soit nos verbatim. D'emblée, notons qu'étant donné le nombre restreint d'entretiens réalisés, la spécificité des sujets et des thèmes abordés lors de chaque entrevue¹⁷¹ et le caractère descriptif de la recherche¹⁷², nous n'avons pas jugé pertinent de retenir un protocole de codification¹⁷³ complexe, par exemple celui proposé par Strauss et Corbin (1998) où trois niveaux de codification se côtoient : la codification ouverte, la codification axiale et la codification sélective. Ce dernier se révèle plus à propos lorsque le chercheur se heurte à un nombre imposant de données, « voir des centaines de pages de texte écrit, réparties sur un ou plusieurs fichiers » (Duhaim et Landry, 1995, p. 55), doit effectuer des comparaisons systématiques entre les entretiens et cherche à produire une théorie à l'aide de ces observations empiriques (Deslauriers et Kérisit, 1997).

Nous avons plutôt opté pour un processus de codification plus simple, qui n'implique pas un retour à la logique quantitative où « la saisie des grands ensembles et le relevé des récurrences » se font au détriment « de l'analyse proximale et détaillée des expériences et des logiques » (Paillé et Muchielli, 2012, p. 81), problème, soulignons-le, associé pour plusieurs, dont Duhaim et Landry (1995), à une utilisation élémentaire du logiciel spécialisé en analyse des données qualitatives.

¹⁷¹ Rappelons que le guide d'entretien était différent d'un individu à l'autre puisqu'adapté à la capacité de la personne, conformément à sa position sociale ou son rôle joué dans l'organisation, à répondre aux diverses questions de recherche.

¹⁷² Bien que nous nous inscrivions dans une poursuite d'objectifs théoriques, nous accordons notre priorité à la description la plus exacte et exhaustive possible de la situation à l'étude (Laperrière, 1997a). En d'autres termes, nous visons à documenter l'expérience. Le but ici n'étant pas de développer une théorie ou un modèle explicatif, prédictif ou prescriptif.

¹⁷³ « La codification est, grossièrement dit, une façon de nommer l'analyse réalisée à partir de la lecture d'un texte en attribuant à un mot, une ligne ou un paragraphe un code ou des mots clefs » (Dufour-Poirier, 2011, p. 120).

Concrètement, cela signifie que nous avons codifié nos données à l'aide de codes préalablement établis à partir de nos hypothèses de travail, donc déterminés à priori en fonction des thèmes à l'étude, de nos questionnements¹⁷⁴ (ex. : facteurs à l'origine de la démarche RSE, les acteurs impliqués, les outils mobilisés, les obstacles) (Miles et Huberman, 2010), mais également de codes en lien avec les observations émergentes provenant des données recueillies¹⁷⁵ (Laperrière, 1997a). En empruntant cette démarche, nous souhaitons à la fois « laisser émerger des codes à partir des données », mais aussi « dégager progressivement une structure générale parlante du matériel consigné en fonction des propositions de travail propres à notre cadre d'analyse » (Dufour-Poirier, 2011, p. 120 ; Miles et Huberman, 2003). Mentionnons que leur présence confirme l'existence de plusieurs niveaux et stades dans notre processus d'analyse (Miles et Huberman, 2010)¹⁷⁶.

En dernier lieu, nous avons effectué « un travail constant et itératif d'élagage des codes jugés équivalents, récurrents ou inutiles pour en prioriser d'autres estimés incontournables dans la bonne compréhension de notre objet »¹⁷⁷ (Dufour-Poirier, 2011, p. 122). Autrement dit, des itérations constantes ont été exécutées afin de

¹⁷⁴ Codes de nature descriptive, donc répondant directement aux questions du chercheur (Deslauriers, 1997). Miles et Huberman (2010, p. 113) soulignent que ces codes descriptifs « ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomène à un segment de texte ».

¹⁷⁵ Codes de nature interprétative, donc reflétant la connaissance du contexte développée au fur et à mesure que le travail d'analyse progresse (Deslauriers, 1997). Ce type de code, comme le résumant Miles et Huberman (2010), découle d'une meilleure compréhension de la part du chercheur des dynamiques propres à son terrain.

¹⁷⁶ Les codes descriptifs généralement précèdent les codes inférentiels.

¹⁷⁷ Notre liste de codes a subi bien des changements et a évolué tout au long de notre expérience terrain. À titre d'exemple, nous avons dû fragmenter notre code « barrière organisationnelle » trop « fleurissant » et trop général en regard de notre compréhension du corpus analysé. Nous avons alors créé différents sous-codes pour remédier à cette situation (« barrière organisationnelle – organisation du travail », « barrière organisationnelle – partage du pouvoir », etc.).

nous assurer que les codes retenus reflétaient le contenu du discours des personnes interviewées ou celui des autres documents consultés¹⁷⁸, donc « correspondaient et rendaient bien compte de ce que nous avons vu et entendu » (Miles et Huberman, 2003, p. 115). Ce processus incessant de manipulation et de refonte de nos codes, dont l'importance a été mise en relief par de nombreux auteurs tels que Miles et Huberman (2003), Paillé et Mucchielli (2012), a assuré sans contredit la pertinence, la validité conceptuelle et la fidélité des passages encodés : le repérage des régularités récurrentes et de possibles cooccurrences entre elles relève d'une première, deuxième, voire troisième lecture de nos données, peaufinant le niveau d'analyse et d'abstraction développé des suites de l'expérience observée sur le terrain¹⁷⁹. La figure 3.4, largement inspirée par les travaux de Poirier-Dufour (2011), illustre notre processus d'analyse.

¹⁷⁸ À ce propos, notons que les données provenant des documents analysés et celles provenant des entretiens qualitatifs ont toujours été mises en confrontation.

¹⁷⁹ L'analyse parvient à saturation lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de « régularités » émergent.

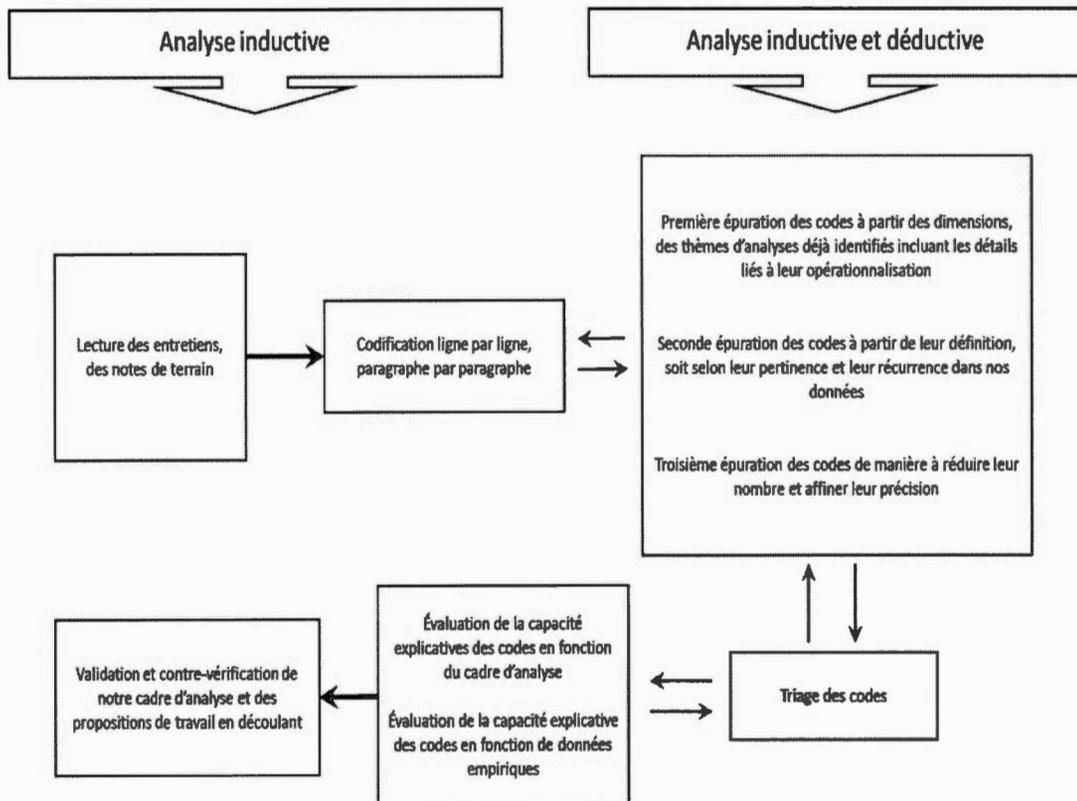


Figure 3.4 Processus d'analyse des entretiens par l'entremise du codage

3.4.3 Mettre sur papier ou l'importance de l'écriture

Pour conclure cette section, précisons que tout au long du processus de collecte, de condensation ainsi que de présentation des données et ultimement d'élaboration et de vérification de conclusions, de multiples documents ont été rédigés. Ces écrits qui ne constituaient pas des fiches synthèses, visant à être validées au fur et à mesure de notre analyse par la personne-ressource au sein de l'entreprise étudiée, mais plutôt des documents de travail pour la chercheuse poursuivaient divers objectifs (ex. : résumer une situation, formuler des explications) et s'accompagnaient parfois de dessins et d'illustrations. Ces exercices d'écriture qui se sont étalés sur

plusieurs mois ont indubitablement contribué à parfaire notre compréhension, nos interprétations. En fait, comme le suggèrent Paillé et Mucchielli (2012, p. 195), « l'analyse en mode écriture est l'approche d'analyse qui opère une herméneutique de la manière la plus naturelle et « universelle », c'est-à-dire qu'elle reproduit une activité interprétative qui peut être exercée sans contraintes techniques et qui est applicable à une infinité de situations d'analyse ».

3.5 Considérations sur la validité de la recherche

Les critères de validité d'une recherche sont reliés au paradigme épistémologique du chercheur. En ce sens, « une étude qualitative en contexte réel ne peut prétendre répondre aux critères positivistes de répliquabilité et de généralisation des résultats » (Audet, 2006, p. 86). Néanmoins, comme l'affirme Laperrière (1997b, p. 366), si « les perspectives épistémologiques devenues celles des approches qualitatives ont remis en cause plusieurs postulats du positivisme conventionnel », il n'en demeure pas moins que « toute méthodologie scientifique [doit] trouver des moyens de résoudre, de façon systématique et crédible, les problèmes que lui pose la juste appréhension du monde » (*Ibid.*, p. 365). C'est d'ailleurs dans cet ordre d'idées que l'auteure propose un élargissement, une redéfinition des critères conventionnels de scientificité.

Ainsi, la validité interne, dans un contexte de recherche qualitative, repose sur

[...] la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation en restituant au sens sa place centrale dans l'analyse des phénomènes humains, par la prise en considération

du rôle de la subjectivité dans l'action humaine et de la complexité des influences qu'elle subit en contexte naturel (*ibid.*, p. 377)¹⁸⁰.

En ce qui a trait à la validité externe, toujours dans notre contexte de recherche, elle réfère au principe de transférabilité et dès lors se fonde sur la spécification détaillée des caractéristiques du contexte et de la population inhérentes à notre étude qui permettent l'identification de situations similaires ou analogues où nos résultats pourraient s'appliquer (Laperrière, 1997b)¹⁸¹. Finalement, en ce qui concerne la fiabilité, elle s'établit dans « l'essentiel » plutôt que « l'accessoire », dans les « processus sociaux fondamentaux » plutôt que « secondaires » et dans « l'analyse en profondeur » plutôt qu'en « superficie » (*ibid.*, p. 382)¹⁸².

¹⁸⁰ Contandriopoulos *et al.* (1990, p. 37) précisent cette réflexion en soutenant que la validité interne d'une recherche interprétative s'évalue en fonction de « la cohérence de la structure des relations entre les composantes du cas, ainsi que sur la cohérence des variations entre ces relations dans le temps ». Pour Langley et Abdallah (2011), la validité interne s'acquiert en partie sur l'emploi d'une méthodologie adéquate, mais principalement sur la richesse et la profondeur de l'analyse du cas.

¹⁸¹ Nous avons fourni tout au long de ce document une description riche qui permettra au lecteur de juger de l'applicabilité des résultats à d'autres contextes (Paillé et Mucchielli, 2012). Par ailleurs, notons que bien que nous ne rejetions pas l'utilité du critère de la validité externe, donc de la généralisation des résultats, lorsqu'il est question de recherche interprétative, nous croyons que la production de comptes rendus descriptifs clairement détaillés et contextualisés qui permettent la compréhension d'un processus plutôt que son explication (Langley et Abdallah, 2011), apporte également une contribution non négligeable au chapitre de la connaissance.

¹⁸² Puisque « la production de la connaissance passe par la rédaction d'un texte que pourront consulter tous ceux que la problématique explorée intéresse », mais que celui-ci peut faire l'objet de reproches tels que « la subversion de la vérité par le travail de reconstruction », nous avons adopté une stratégie de transparence tout au long de la rédaction de ce dernier (Deslauriers et Kérisit, 1997, p. 102). En effet, nous avons soigneusement documenté ou décrit avec exhaustivité l'ensemble des procédures, des étapes suivies au cours de cette recherche ainsi que les outils, les techniques et les stratégies de collecte et d'analyse des données employés, ce qui permettra aux autres chercheurs de reproduire cette dernière et d'arriver plus ou moins aux mêmes résultats en considérant que l'être humain peut évoluer et par conséquent modifier ses réponses en fonction des circonstances ou des événements qu'il aura vécus. La répliquabilité est donc possible malgré l'anonymat du cas étudié (Yin, 2003) ainsi que la nature qualitative de la recherche dont le principal instrument de mesure, l'individu, s'impose avec toute sa subjectivité.

Afin de présenter les éléments liés à la validité de notre recherche, « puisque la reconnaissance de la validité d'une recherche est étroitement liée au partage et à l'adhésion à des critères reconnus par une communauté » (Audet, 2006, p. 87), nous avons retenu le cadre de réflexion formulé par Miles et Huberman (2010, p. 502) pour évaluer la qualité du travail réalisé, qu'il « s'agisse du [n]ôtre ou de celui d'un autre chercheur » (voir tableau 3.3). Mentionnons que ces auteurs, dans leur définition des critères de validité, associent « des termes traditionnels avec ceux proposés en tant que solutions plus adaptées à l'évaluation de la véracité et de l'authenticité de la recherche naturaliste (Guba et Lincoln, 1981 ; Lincoln, 1990 ; Lincoln et Guba, 1985) » (*ibid.*).

Le cadre méthodologique étant explicité, il est maintenant temps d'entrer sur le terrain pour une première analyse exploratoire des résultats qui ont été engrangés dans le cadre de cette recherche. Dans cette optique, le prochain chapitre fera état, en premier lieu, des facteurs à l'origine de la démarche de responsabilisation sociale au sein de notre entreprise terrain. En second lieu, le processus emprunté par l'organisation pour déterminer et assumer ses nouveaux rôles ainsi que pour mesurer ses progrès sera mis en lumière. En dernier lieu, ce sont les obstacles et les barrières rencontrés par l'entreprise tout au long de cette transformation organisationnelle ainsi que les solutions déployées pour remédier à ces contraintes qui seront analysées.

Tableau 3.3
Moyens privilégiés par cette étude pour répondre aux critères de validité¹⁸³

Critères de validité en recherche	Moyens privilégiés
<p>Objectivité / Confirmabilité</p> <p>Ces critères s'intéressent à la recherche de neutralité par rapport aux différents biais possibles, induits par la chercheuse et par le milieu étudié.</p>	<p>Description explicite et détaillée de la démarche, des méthodes et procédures employées, depuis la conception de l'étude jusqu'à l'élaboration des conclusions ;</p> <p>Vigilance de la chercheuse quant à ses biais personnels et son effet sur le terrain ;</p> <p>Tenue d'un journal de bord.</p>
<p>Fidélité / Fiabilité</p> <p>Sérieux / Auditabilité</p> <p>Ces critères cherchent à déceler la cohérence du processus de recherche, sa qualité, sa stabilité.</p>	<p>Sources d'information multiples ;</p> <p>Triangulation des données ;</p> <p>Analyse en profondeur des données ;</p> <p>Traçabilité de la démarche ;</p> <p>Utilisation d'un logiciel pour l'analyse des données.</p>
<p>Validité interne</p> <p>Crédibilité / Authenticité</p> <p>Ces critères s'intéressent à la concordance entre les données empiriques et leur interprétation, à la crédibilité des résultats et à l'authenticité du portrait dressé de la situation.</p>	<p>Prise en compte du contexte ;</p> <p>Approche inductive ouverte ;</p> <p>Triangulation par diverses sources de données ;</p> <p>Attitude réflexive de la chercheuse de ses propres biais ;</p> <p>Explicitation des règles et des méthodes d'analyse utilisées.</p>
<p>Validité externe</p> <p>Tranférabilité / Intégration</p> <p>Ces critères considèrent la portée de l'étude et les connaissances générées pour d'autres milieux.</p>	<p>Description suffisamment riche du contexte et des caractéristiques du milieu étudié pour permettre au lecteur et à la lectrice d'évaluer la transférabilité des connaissances produites.</p>

¹⁸³ Inspiré de Audet (2006, p. 88).

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons, dans un premier temps, faire état des différents facteurs de l'engagement en matière de RSE, recensés à l'aide des entrevues et de la documentation écrite. En d'autres termes, cette section fera la lumière sur le « pourquoi » notre entreprise terrain a élaboré et mis en œuvre des initiatives socialement responsables en retraçant les facteurs individuels, organisationnels et institutionnels sous-jacents à cette décision. Ces résultats nous permettront en outre de répondre à l'une de nos sous-questions de recherche, c'est-à-dire : Qu'est-ce qui a motivé la mise en œuvre de pratiques socialement responsables ?

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons spécifiquement au processus de formalisation des principes de RSE, donc au « comment ». Une description succincte de la politique RSE échaudée par notre entreprise terrain et, par le fait même, du plan d'action triennal qui lui est inhérent précédera nos observations à l'égard du processus ayant donné lieu à ces deux résultantes. Les étapes de ce cheminement, les acteurs clés et les rôles qu'ils ont endossés tout comme les outils employés seront abordés. Ces constatations nous permettront de répondre à plusieurs de nos sous-questions de recherche, soit : 1) Quelles sont les étapes qui ont composé le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE ? 2) Quels sont les acteurs impliqués dans la démarche de RSE et quels sont leurs rôles ? 3) Quels sont

les outils de la RSE qui sont mobilisés pour formaliser les engagements en matière de RSE ?

Finalement, nous nous attarderons aux difficultés ou aux obstacles rencontrés tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE. Nous porterons aussi une attention particulière aux solutions proposées par notre entreprise terrain pour remédier à ces contraintes. Ces propos seront, à l'évidence, des plus pertinents en regard de notre dernière sous-question de recherche, à savoir : Quelles ont été les difficultés ou résistances rencontrées tout au long du processus ?

Notons que cette structure de la présentation des résultats s'arrime aux questionnements à l'origine de cette recherche et du même souffle à notre cadre conceptuel explicité au chapitre 2.

4.1 Facteurs inhérents à la RSE

Nos résultats d'enquête démontrent que les facteurs sous-jacents à l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives RSE au sein de l'Entreprise se révèlent nombreux et disparates. En effet, il ressort de nos entrevues et des documents analysés qu'un amalgame de facteurs individuels, organisationnels et institutionnels se trouverait à l'origine de l'adoption de comportements en matière de RSE de la part de l'Entreprise.

4.1.1 Les facteurs individuels

Les croyances et les valeurs endossées¹⁸⁴ par les fondateurs et la haute direction de l'Entreprise ont été les instigatrices du désir d'amorcer et de mettre en œuvre une démarche RSE selon tous nos répondants.

Je dirais que c'est une question de valeurs. Moi je suis allé faire [des études supérieures en sciences humaines] parce que je ne me voyais pas faire des affaires. Je ne voyais pas que ma carrière allait prendre cette tangente. La vie m'a ramenée toujours aux affaires, mais moi ça me préoccupait de dire : bien qu'est-ce qui fait que ce que je fais va faire que les choses vont aller mieux ? Je ne fais pas juste croître l'économie et je pense que le développement durable, c'est la réponse. Ça ne veut pas dire que c'est la solution, mais en tous cas, c'est ce qu'on a trouvé de mieux. (Entrevue 2)

Moi, personnellement, j'ai toujours eu beaucoup d'intérêt pour tout ça. [L'Entreprise] a un engagement social reconnu, très fort ; ils sont très sensibles à ça. Le [directeur RSE/DD¹⁸⁵] qui s'est occupé du programme, quand ça été accepté au conseil, c'est un [individu] très « green », très croyant de ça. Il a toujours eu une pensée très humanitaire et tout. Tu sais, [le directeur RSE/DD] était en réflexion à ce moment-là. Il a dit [au Président] : « je vais rester [à l'Entreprise], mais ça c'est mon moteur, faire les choses autrement ». Alors oui, il y a quelque chose [au niveau de la haute direction]. Oui, oui. C'est pas mal une valeur. (Entrevue 3)

¹⁸⁴ Réitérons que nous avons stipulé précédemment dans notre cadre conceptuel que nous allions nous concentrer uniquement au cours de cette recherche sur les valeurs et les croyances des dirigeants et non sur l'ensemble des facteurs potentiels d'ordre individuel (ex. : âge, bagage professionnel).

¹⁸⁵ Précisons qu'avant la mise en branle de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique RSE, le poste de directeur RSE/DD n'existait pas. En d'autres termes, avant d'être nommé directeur RSE/DD, lors de la phase d'élaboration des principes RSE, « cet individu s'occupait de la préparation des appels d'offres et il connaissait tout de l'entreprise » (Entrevue 5).

C'est sûr que je n'aurais pas été là si ça n'avait pas été [du Président] qui voulait ça. [Le directeur RSE/DD] était également partant, partant, partant, partant. [Le directeur RSE/DD] était rebelle. [Le directeur RSE/DD], c'est un progressiste, quasi militant un peu. C'est un progressiste-militant et il tenait à le faire. C'est [le directeur RSE/DD] qui a demandé, je pense, à avoir la responsabilité de ce dossier-là. Donc voilà. Il y a vraiment le « core », donc [le Président] m'a engagé et [le directeur RSE/DD] qui était très certainement vendu à l'idée, très certainement vendu. (Entrevue 5)

D'ailleurs, signalons que pour l'une des personnes interrogées, le fait que les valeurs organisationnelles, indubitablement conformes à celles promues par la haute direction, et exprimées dans les différents documents corporatifs, n'aient subi aucune modification lors de la formalisation des engagements de l'entreprise en matière de RSE illustre que l'Entreprise avait à cœur de minimiser les impacts négatifs de ses activités sur l'ensemble de la société et de l'environnement.

[...] nos valeurs¹⁸⁶, on n'y a pas touché parce que ça ne changeait pas par rapport au développement durable. On était déjà là-dedans. (Entrevue 2)

Le désir de la haute direction de mettre en œuvre une politique RSE, mais surtout de rendre des comptes aux parties prenantes externes, alors que le statut juridique de l'entreprise et la réglementation dans ce secteur d'activités ne la contraignent guère à emprunter ce chemin, témoigne également pour ce répondant de l'importance accordée par les dirigeants aux performances non économiques de l'entreprise.

¹⁸⁶ Les valeurs de l'Entreprise : 1) Engagement ; 2) Travail d'équipe – respect ; 3) Satisfaction de la clientèle; 4) Excellence; 5) Éthique et intégrité (Document : P-03 : « Des projets pour faire avancer le monde : Valeurs).

On est à des centaines de milles d'avoir une réglementation, disons même légère dans ce milieu-là. En plus, encore pour le répéter en entrevue, on est une organisation privée, à capital fermé, on n'a donc aucune obligation de reddition de comptes, aucune obligation de réglementation spécifique en DD. (Entrevue 1)

En fait, la conciliation des performances économiques, sociales et environnementales de l'organisation semble toujours avoir été une préoccupation pour l'Entreprise. La présence d'une panoplie d'actions socialement responsables avant même que le processus d'élaboration d'une stratégie RSE ne soit entamé, donc depuis la genèse de l'entreprise, traduit en outre cet intérêt accordé à la communauté et à l'environnement par les membres de cette organisation.

Effectivement, il y avait une démarche. Une démarche qui était plutôt informelle, de gens de bonne volonté, mais qui n'était pas une démarche encadrée avec des objectifs clairs sur une période de court, moyen ou long terme. Ces actions qui étaient menées l'étaient faites en fonction de la bonne volonté des gens qui étaient alentour de la table. [...] L'entreprise était déjà sensibilisée. (Entrevue 5)

Il y avait toutes ces initiatives [liées à la RSE], mais il n'y avait pas un chapeau qui regroupait ou qui fasse le lien, qui permettrait d'avoir une cohésion, une vision d'avenir organisée. [...] Il faut comprendre qu'il y avait des choses qui étaient déjà faites en amont, c'est-à-dire qui étaient faites avant la politique, le plan d'action. On avait des accomplissements. Comme je l'ai expliqué, ce n'est pas quelque chose qu'on a décidé du jour au lendemain de faire de la RSE et du DD ! (Entrevue 2)

« L'entreprise avait déjà commencé à faire certaines démarches, certaines réflexions et tout ça. Elle avait [un programme], donc il y avait déjà des choses qui avaient été mises en place » (Entrevue 4). « Tu sais, c'est comme dans bien des choses, on faisait déjà pas mal de choses, mais toutes éparpillées » (Entrevue 3).

4.1.1.1 Performance sociale interne : gestion des ressources humaines et code d'éthique

En réalité, l'Entreprise veillait à l'épanouissement personnel et professionnel de ses salariés, comme elle l'affirme dans la documentation destinée à leur égard, par l'entremise d'un programme de développement et de formation, d'une politique de reconnaissance du mérite, d'avantages sociaux compétitifs, d'un programme favorisant le bénévolat¹⁸⁷ ainsi que l'implication communautaire, de capsules santé (ex. : alimentation, exercice) diffusées par l'intranet et de la réalisation d'un sondage de satisfaction auprès des employés. L'utilisation d'un système, reconnu mondialement, permettant l'identification et la gestion des risques et des dangers liés à la santé et à la sécurité au travail constituait aussi pour l'Entreprise une pratique efficiente en matière de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, l'Entreprise considérait assumer ses responsabilités en matière de relations et conditions de travail par l'entremise d'un code d'éthique qui définissait des principes et des règles, balisant les comportements au travail, auxquels l'organisation adhérait.

À cet égard, soulignons que l'Entreprise s'est vue attribuer le titre « d'employeur de choix au Canada » et « d'employeur de choix au Québec » comme l'indiquent certains quotidiens montréalais reconnus (ex. : La Presse, Le Devoir) et ce

¹⁸⁷ « Le prix [...] a pour but de rendre hommage à un employé qui s'engage de façon remarquable au sein de sa communauté. Un prix en argent d'une valeur de 10 000\$ est remis par [l'Entreprise] à l'organisme auquel l'employé apporte son appui ». Ce prix est un hommage au « fondateur de [l'Entreprise] qui était un homme très engagé au sein de sa communauté et était reconnu par ses pairs pour sa générosité, son altruisme et son leadership. Ce visionnaire a toujours accordé une grande place au respect et à l'engagement » (Document : I-01 : « [L'Entreprise] s'engage ! »).

répondant : « On a été une des compagnies qui traitaient le mieux ses ressources humaines » (Entrevue 3).

4.1.1.2 Performance sociale externe : initiatives philanthropiques

L'Entreprise contribuait également au développement des communautés, à la qualité de vie des collectivités au sein desquelles elle œuvrait par l'entremise d'activités philanthropiques¹⁸⁸ (ex. : campagne pour aider au financement d'une organisation philanthropique autonome, commandite d'évènements, appui financier à divers organismes communautaires œuvrant spécifiquement dans le secteur de la santé, de l'éducation et du développement communautaire, dons en cas de catastrophes naturelles). Notons en outre que ces initiatives philanthropiques, ces contributions financières désintéressées comme le considèrent nos répondants, émanaient de la haute direction.

Concernant l'engagement social, il y avait déjà une assez grosse mobilisation chez [l'Entreprise] pour tout ce qui était campagne [pour aider une organisation philanthropique autonome]. Je ne connais pas les chiffres exacts, mais la campagne [pour aider une organisation philanthropique autonome] a comme toujours été une cause qui tenait à cœur la direction. Dès que tu as un poste de haute direction chez [l'Entreprise], le président nous écrivait personnellement pour nous inciter à donner généreusement, donc faire un don personnel. C'est pour leur dire « vous avez accès à un poste de management, vous avez des plus gros salaires, bien ça vient aussi avec un devoir de citoyen de redonner ». Ce n'est pas forcé, mais disons que c'était pour inculquer cette notion-là. Ce n'était pas rare également quand il y avait une catastrophe, que [l'Entreprise] donnait. [L'Entreprise] demandait des

¹⁸⁸ À titre d'exemple, sur une période de quatre ans, l'Entreprise a versé 1.8 M\$ en dons et en évènements-bénéfices. (Document : RP-01 : « L'engagement social : De la politique de dons au programme des employés »).

dons aux employés et il doublait les dons. [...]Tout ce qui était plus responsabilité sociale de l'entreprise, les dons, ça c'était vraiment la haute direction qui a toujours été très mobilisée. (Entrevue 2)

Un des volets où on en faisait déjà beaucoup, je pense, c'est la campagne pour aider [une organisation philanthropique autonome], donc l'engagement social. D'ailleurs, dans le marché, on entend souvent que [les gens de la haute direction] sont des gens généreux, engagés, qui s'impliquent. (Entrevue 3)

« Il y avait des activités de philanthropie. Ils ont toujours fait campagne avec [une organisation philanthropique autonome] et de la commandite d'évènements et ainsi de suite. Donc tout ça était déjà là » (Entrevue 5).

4.1.1.3 Performance environnementale interne : programme volontaire, politique environnementale et autres initiatives

L'Entreprise tentait aussi d'améliorer sa performance environnementale à l'interne, d'une part, par le truchement d'un programme volontaire¹⁸⁹. Mentionnons que ce programme, contrairement aux initiatives philanthropiques, se trouvait sous l'égide des employés.

Ça faisait déjà plusieurs années qu'on avait un [programme]. Le [programme] c'est venu des employés. Il y avait un petit comité qui se réunissait peut-être aux deux mois pour regarder ce que les employés

¹⁸⁹ Ce programme volontaire est en outre mentionné dans le tout premier rapport de RSE de l'Entreprise : « Créé en [telle année], le [programme] est un outil de partage d'idées et de suggestions des employés qui vise à mettre en œuvre des initiatives pour diminuer notre empreinte environnementale. Depuis sa création, plusieurs de ces initiatives ont été implantées dans l'entreprise. [Le programme] a été à l'origine de notre première politique environnementale, elle-même précurseure à la Politique et au plan d'action en développement durable ». (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

suggéraient et qu'est-ce qu'on pouvait implanter. Je pense que depuis [plus de cinq ans] c'était en place. C'était vraiment une initiative interne provenant d'employés qui disaient « nous on veut vous suggérer qu'au lieu d'avoir des bâtons pour le café, qu'on utilise des nouilles de spaghetti desséchées ». (Entrevue 2)

Il y a depuis longtemps que les employés posaient des questions, suggéraient des choses pour le [programme]. Par exemple : « pourquoi on utilise des petits berlingots de lait ? », « pourquoi on n'utilise pas des cannes de lait ? », « pourquoi est-ce qu'on utilise des bouteilles d'eau dans les salles de rencontres ? », « pourquoi on ne peut pas imprimer recto verso ? ». (Entrevue 1)

Précisons que le programme dont font mention les personnes interrogées s'avérait chapeauté par un comité bénévole formé de six employés. Concrètement, cela signifie, dans un premier temps, que le programme n'existait pas de façon formelle, c'est-à-dire qu'il ne relevait pas d'un département en particulier ou même d'un gestionnaire de haut niveau dans l'entreprise.

Dans un deuxième temps, les différentes unités d'affaires de l'Entreprise n'étaient pas représentées à ce comité composé d'une poignée d'employés. Dans un troisième temps, le comité a certes réussi à instaurer de nombreuses initiatives pour diminuer l'empreinte environnementale de l'Entreprise, mais ce dernier n'avait pas la responsabilité de mettre en œuvre une stratégie reconnue et approuvée par l'entreprise. Finalement, les budgets nécessaires à la mise en œuvre des mesures retenues provenaient des services concernés, donc le programme en tant que tel n'avait aucun budget attribué¹⁹⁰. Par conséquent, comme le suggèrent deux répondants, le programme se révélait peu acéré et mettait de l'avant des initiatives

¹⁹⁰ Ces informations à l'égard du [programme] proviennent du document : RP-02 : « Le développement durable, Phase 1 : Diagnostic et mise en place de la structure ».

qui se réalisaient facilement, donc qui ne nécessitaient pas beaucoup d'efforts ou de ressources de la part de l'entreprise. « On avait un [programme] qui était très mou » (Entrevue 3). « Les gens procédaient en identifiant quels étaient les "low hanging fruit", donc les possibilités d'aller chercher des résultats au plus simple coût marginal possible » (Entrevue 5).

À titre d'exemples, le programme, dont la majorité des initiatives concernaient la gestion immobilière et l'approvisionnement, fut à l'origine de plusieurs activités de sensibilisation auprès des employés (ex : défi climat, journée « en ville sans ma voiture », concours photo pour le Jour de la Terre), mais aussi de l'instauration d'un logiciel de bons de commande électronique, de l'installation de bacs de recyclage pour le plastique, le verre et le métal, de l'élimination de copie pour les feuilles de temps, de l'installation de supports à vélo, de la production de blocs-notes à partir de la papeterie désuète, de l'amélioration des coins-café (ex : diminution des verres à café jetables, élimination des bâtonnets de café en plastique), de l'élimination écologique d'un serveur informatique, de l'achat d'ordinateurs et d'équipements informatiques Energy Star, etc.¹⁹¹

Finalement, soulignons que d'autres initiatives, extrinsèques au programme mentionné précédemment, ont été mises en œuvre au fil des ans, dont l'aménagement de « bureaux verts » (ex. : salles de vidéoconférence, achats d'imprimantes recyclées), la numérisation des projets réalisés pour consultation

¹⁹¹ Document : RP-03 : « Le développement durable, Phase 1 : Bilan du [programme] – Initiatives complétées ».

ultérieure, le recyclage du métal dans les laboratoires de l'organisation et l'achat de produits locaux lorsque disponibles¹⁹².

4.1.1.4 Performance environnementale externe : offre de services en lien avec le DD

Finalement, l'Entreprise veillait à mettre à l'avant-plan l'environnement à travers son offre de services, donc lors de la réalisation de projets¹⁹³.

Je pense qu'on a toujours été présent en environnement à travers nos services, pour ce qu'on offrait à nos clients : décontamination des sols, expertise en eaux usées et eau potable, gestion des déchets, qualité de l'air. On a été dans les premiers à créer une unité d'affaires qui [avait un nom relatif au DD] dans les années quatre-vingt-dix. Ça toujours été une volonté d'entreprise. (Entrevue 2)

Les services offerts par [l'Entreprise] répondent à certains aspects du développement durable, et ce depuis toujours. Donc on pense [...], au traitement des sols contaminés [...], tout ce qui concerne le traitement de l'eau potable. (Entrevue 4)

On a été très précurseur en efficacité énergétique. C'est un volet très important du DD et ça on le fait depuis toujours. Alors, à ce titre-là on

¹⁹² Document : RP-02 : « Le développement durable, Phase 1 : Diagnostic et mise en place de la structure ».

¹⁹³ Le président de l'Entreprise abonde également en ce sens lorsqu'il affirme dans une entrevue réalisée avec un journaliste de la presse écrite que « chez [l'Entreprise] on a toujours valorisé le DD dans nos pratiques d'ingénierie. On fait partie des firmes qui ont intégré les équipes en environnement et en études sociales au sein des projets » (Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] »).

est très fort¹⁹⁴. Ce n'est pas la démarche DD qui nous a renforcés, on a continué comme avant. Donc, on fait beaucoup de ça [efficacité énergétique], mais ce n'est pas relié au fait qu'on soit devenu une firme affichée DD. (Entrevue 3)

« Par exemple, [l'Entreprise] a toujours été un spécialiste de l'efficacité énergétique. Il y avait [de grands spécialistes] en efficacité énergétique chez l'Entreprise. Il y avait des compétences à l'interne » (Entrevue 5).

Indiquons, d'une part, que l'examen d'un registre des projets¹⁹⁵ effectués avant l'élaboration et la mise en œuvre de la politique RSE corrobore ces propos puisque ce dernier dénombre plus d'une soixantaine de projets ayant été menés en respectant les principes LEED¹⁹⁶ ou BOMA BEST¹⁹⁷ et plus d'une vingtaine de projets ayant été accrédités LEED ou BOMA BEST. La décontamination de sols au moyen d'énergie éolienne, l'aménagement d'îlots de fraîcheur, le réaménagement des

¹⁹⁴ Précisons que l'Entreprise a gagné de nombreux prix pour ses réalisations en efficacité énergétique. Par exemple, il y a quelques années, l'Entreprise « a remporté le prestigieux "ASHRAE Technology Award" dans la catégorie "Educational Facilities" pour la conception écoénergétique de l'édifice du nouveau campus de l'Université de Sherbrooke à Longueuil. Décernée par l'American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers (ASHRAE), cette distinction internationale souligne l'excellence des concepts CVCA (Chauffage, Ventilation et Conditionnement de l'Air) mis de l'avant dans le cadre de projets jugés exemplaires ». Notons que dans la foulée, le président de l'Entreprise affirma que « cette prestigieuse distinction internationale reconnaît notre solide expertise en efficacité énergétique et vient confirmer notre position de leader en développement durable ». (Document : P-05 : « ASHRAE Technology Award – [L'Entreprise] se distingue une fois de plus »).

¹⁹⁵ Document : RP-04 : « Le développement durable, Phase 1 : Projets réalisés ».

¹⁹⁶ LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) est un système de notation internationalement reconnue pour les bâtiments commerciaux et les foyers administré par le Conseil du bâtiment durable du Canada (CBDC) pour encourager les pratiques de construction durable. (<http://www.ecohome.net/leed>)

¹⁹⁷ BOMA BEST est un outil conçu pour évaluer la performance et la gestion des bâtiments existants en regard de l'environnement. BOMA BEST est un service offert par le Building Owners and Managers Association du Canada (BOMA Canada) et il est accessible à tous les propriétaires et gestionnaires d'immeubles commerciaux au Canada. (<http://www.bomabest.com>)

abords d'un lac, la recherche de fuites d'eau potable, la conception d'ouvrages de drainage pour réduire l'érosion, l'évaluation des besoins énergétiques d'un bâtiment qui sera carboneutre, l'utilisation de la géothermie et la construction de bâtiment utilisant des panneaux solaires mettent également en lumière l'implication de l'Entreprise en matière d'environnement par l'entremise de son offre de services.

D'autre part, l'étude d'un recensement des ressources et expertises en DD¹⁹⁸, réalisé préalablement à l'édification de la stratégie RSE, confirme également les propos avancés par nos répondants puisque ce recensement illustre 1) qu'une portion considérable du personnel était membre d'organisations ou d'associations associées au DD ; 2) que le personnel œuvrant au sein de certains services de l'Entreprise assistait à des colloques ou des conférences concernant le DD ; 3) que plusieurs ressources ont donné des conférences sur le DD à l'extérieur de l'entreprise et 4) qu'une centaine d'employés possédaient une expertise en DD (cours ou diplôme en DD et/ou diplôme en environnement).

Dans cet ordre d'idées, mentionnons que l'intérêt et l'expertise de l'Entreprise à l'égard des enjeux environnementaux agrégés à la réalisation de projets d'ingénierie et de construction ont permis à la firme de récolter de nombreux prix¹⁹⁹ (ex. : prix d'efficacité énergétique du Canada, Honneur National de l'Association des Architectes paysagistes du Canada) et ont été à l'origine de nombreuses opportunités d'affaires. Par exemple, l'Entreprise s'est vue confier le mandat, dans un premier temps, d'évaluer dans quelle mesure un projet de reconstruction

¹⁹⁸ Document : RP-05 : « Le développement durable, Phase 1 : Ressources et expertises ».

¹⁹⁹ Document : *Ibid.*

s'alignait avec la démarche DD d'un client et, dans un deuxième temps, de proposer, en fonction de ses observations, des mesures qui favoriseraient cet alignement²⁰⁰.

En somme, bien que diffuses et spontanées, les différentes initiatives socialement responsables instaurées par l'Entreprise, avant même l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE, reflètent l'intérêt accordé par les membres de cette organisation à la communauté et à l'environnement. Du même coup, ces initiatives attestent des valeurs ainsi que des croyances endossées et promues par l'Entreprise.

D'ailleurs, à ce propos, précisons que, pour une portion de nos répondants, la formalisation des engagements sur le plan de la RSE n'a point représenté une démarche en rupture avec les valeurs organisationnelles ou la culture d'entreprise. Effectivement, pour ces individus, la conception et le déploiement d'une stratégie RSE, tout comme la reddition de comptes conséquente, représentaient une suite logique des événements.

L'engagement c'est une des valeurs comme je l'expliquais. [...]. C'était déjà dans la culture d'entreprise. Pour ce qui est de l'environnement, c'était déjà une volonté d'entreprise dans les années quatre-vingt-dix, puis même depuis toujours. [La politique RSE], c'était une continuité. (Entrevue 2)

Ça été très facile de faire approuver le projet [d'élaboration et de mise en œuvre d'une politique RSE] par le conseil d'administration. Il faut dire que ça faisait un an, un an et demi qu'on en parlait tout le monde. (Entrevue 3)

²⁰⁰ Document : RP-06 : « Sommaire exécutif : [Projet] : Analyse de l'intégration des aspects de développement durable ».

C'est une démarche qui a évolué. L'entreprise était déjà sensibilisée. Quand moi je suis allé les voir, que j'ai engagé une conversation avec [le vice-président principal] à l'époque et [le président] je leur ai dit : « écoutez, la RSE, pour qu'elle soit bien menée, il faut qu'elle soit gérée avec la même rigueur que les autres volets de l'entreprise. Ce n'est pas parce que vous faites déjà des choses qui sont bien, qu'on peut saluer, qu'on peut déclarer vertueuses qu'il ne faut pas pour autant les mesurer ». (Entrevue 5)

Des observations qui font en partie écho à la documentation analysée dans le cadre de notre recherche. De fait, à de nombreuses reprises, la RSE y est présentée comme un concept s'intégrant naturellement à la culture de l'Entreprise étant donné que celle-ci, depuis sa fondation, se préoccupe des gens et des communautés avec lesquelles elle travaille.

Mais encore, un sondage²⁰¹ réalisé par l'organisation avant la mise en œuvre de la politique RSE dévoile que plus de soixante pour cent des employés considéraient n'avoir rencontré aucune embûche à la réalisation d'initiatives en lien avec la RSE et le DD dans leur département. En fait, toujours selon ce sondage, les principales contraintes inhérentes à la concrétisation d'initiatives RSE et DD étaient le budget (15 %) la réticence de la direction (9 %) et le manque de formation (8 %). L'absence d'intérêt, de la haute direction ou des employés, pour le concept RSE clôturait la liste des embûches énoncées, et ce avec un très faible pourcentage (4 %).

Néanmoins, cette perception d'une culture organisationnelle favorable à l'intégration de la RSE n'est pas partagée par l'ensemble de nos répondants. Bien au contraire, certains individus estiment que la culture de l'Entreprise constituait l'un

²⁰¹ Document : RP-07 : « Le développement durable, Phase 1 : Résultats du sondage ».

des principaux obstacles lors de l'implantation de la politique RSE. Nous y reviendrons ultérieurement.

Par ailleurs, l'absence des valeurs endossées par l'organisation comme un facteur à l'origine de l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique RSE dans les différents documents consultés (ex. : présentations effectuées aux parties prenantes internes et externes, notes de réunions internes, rapports sur la démarche et sa mise en œuvre) laisse présager que d'autres éléments ont joué un rôle non négligeable²⁰². En conséquence, l'influence des facteurs organisationnels sera abordée dans la prochaine sous-section.

4.1.2 Les facteurs organisationnels

Les leviers de créations de valeur, plus couramment appelés les avantages concurrentiels, qui tirent leur origine de l'intégration du concept de RSE à la stratégie de l'entreprise, ont sans conteste joué un rôle significatif selon plus de la moitié de nos répondants. « Les avantages concurrentiels ça peut être cinquante pour cent de la décision. Puis l'engagement de la firme et des hauts dirigeants qui ont des valeurs plus sociales, ça aussi ça compte pour beaucoup » (Entrevue 3).

Une observation, notons-le, qui s'avère en concordance avec nos données écrites où les leviers de création de valeur associés à la RSE sont omniprésents et ont trait à 1)

²⁰² À ce chapitre, soulignons que l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE sont présentées comme une initiative devant être située « dans un effort de révision des façons de faire de l'entreprise qui stimulent l'innovation et contribuent à l'excellence opérationnelle ». (Document : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? »).

l'organisation, 2) aux produits et à la clientèle et 3) à la gestion des ressources humaines.

4.1.2.1 Les leviers de création de valeur associés à la RSE en ce qui a trait à l'organisation

Dans un premier temps, selon les personnes rencontrées et les documents écrits, l'entreprise, par l'édification et l'implantation d'un cadre de référence en matière de RSE, désire améliorer ou bonifier sa réputation organisationnelle²⁰³. Une visée concomitante, soulignons-le, avec le contexte de l'époque²⁰⁴ où les critiques portées à l'endroit des firmes d'ingénierie et de construction quant à leur intégrité et leur éthique étaient légion. « Je t'ai expliqué le contexte de notre stratégie RSE/DD, [...], le pourquoi on le fait : [...], réputation » (Entrevue 1).

²⁰³ L'examen de la stratégie budgétaire liée à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein de l'Entreprise nous a permis de constater que l'un des coûts inhérents perçus à l'inaction est l'impact négatif sur la réputation de l'entreprise et son image (Document : RP-09 : « Le développement durable : Stratégie budgétaire »). Dans un même ordre d'idées, mais cette fois-ci dans une présentation réalisée à la haute direction par le consultant externe, la mise en œuvre d'une stratégie RSE y est présentée comme un moyen « de signer la réputation de l'entreprise comme employeur responsable et soucieux de sa communauté » (Document : RP-12 : « Stratégie de développement durable, pourquoi ? »).

²⁰⁴ Rappelons qu'en 2009, plusieurs médias, dont La Presse et Radio-Canada, ont fait état de « cas de discrimination, d'intimidation, de collusion, de corruption et de liens avec le crime organisé au sein de l'industrie de la construction québécoise », ce qui a ultimement mené au déclenchement de la Commission Charbonneau en octobre 2011.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Commission_d'enqu%C3%AAtes_sur_l'octroi_et_la_gestion_des_contrats_publics_dans_l'industrie_de_la_construction. D'ailleurs, dans le préambule du premier rapport RSE de l'Entreprise, le président évoque cette réalité en affirmant que « deux enjeux entourant notre industrie retiennent actuellement l'attention des médias. Ces enjeux touchent l'éthique et les processus d'attribution des contrats, ainsi que la pérennité et les coûts de réalisation des infrastructures ». Il poursuit ce constat en mentionnant que « au Québec, notre industrie vit une crise de confiance et de réputation. Nous devons agir avec plus de transparence, apprendre des erreurs collectives et améliorer nos outils de gouvernance ». (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Je dirais que le dernier enjeu est un enjeu de gestion de la marque, de la réputation. [L'Entreprise] venait juste [de mettre à jour] son code d'éthique. [...] C'était l'enrichissement de la réputation, la bonification, l'enrichissement de la marque. (Entrevue 5)

C'est évident qu'on pourrait sous-entendre qu'il y a eu une réaction à la mauvaise réputation que l'industrie a. Donc c'est : « coup dont, on doit faire mieux, on doit faire mieux pour expliquer ce que l'on fait, pour être plus transparent ». (Entrevue 1)

C'est sûr que pour nous c'était une façon de répondre à ce qui se passe. [...]. Ça nous a permis de regrouper ça, les questions de code d'éthique, de responsabilité, tout ce qui était conflits d'intérêts, dans le même chapeau qu'on regardait déjà, mais pour nous effectivement c'était une réponse à ce qui sortait. (Entrevue 2)

Dans un deuxième temps, la réduction des coûts de l'Entreprise, donc les économies potentielles²⁰⁵ relatives à l'adoption d'une stratégie RSE (ex. : meilleure gestion de la flotte de véhicule, de la demande énergétique, des équipements usagés, du papier), s'avérait un avantage précieux. Le président de l'Entreprise en convient d'ailleurs lorsqu'il soutient que « [...] même d'un point de vue strictement économique, une saine gestion environnementale est souvent synonyme d'économies. [...] Lorsqu'on réduit sa consommation d'énergie, on réduit aussi ses paiements »²⁰⁶. Des propos partagés en outre par nos répondants. « Il y a des économies à faire aussi. [...] Il y a

²⁰⁵ Notons que ces propos sont corroborés par la stratégie budgétaire liée à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein de l'Entreprise qui laisse présager des gains importants en termes de revenus, mais également des économies, à l'interne, non négligeables. (Document : RP-09 : « Le développement durable : Stratégie budgétaire »). Le document RP-10 : « Le développement durable, Phase 2 : Gains anticipés et sources d'économies » réitère ces observations en illustrant par exemple que « la récupération du parc informatique en fin de vie représente des économies d'environ 25 K\$/an ».

²⁰⁶ Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] ».

des économies à l'interne qui ont été faites et il en reste encore à faire »
(Entrevue 3).

On disait : « regardez-bien, suggérez-nous des affaires, ça va coûter moins cher ». La gestion des flottes de véhicules, il y avait des enjeux de coûts, on est capable de mieux faire ça. La gestion de la demande énergétique, on est capable de mieux faire. La gestion des équipements usagés, ils payaient pour se débarrasser de leurs ordinateurs, juste pour te donner un exemple, alors qu'il y a des organismes qui viennent les chercher. (Entrevue 5)

En fait, comme le précise cette personne interrogée, l'Entreprise à ce moment évoluait dans un contexte économique difficile²⁰⁷, donc tout à fait propice à la mise en œuvre d'une démarche en mesure de réduire les charges de l'entreprise et ultimement d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

Le contexte était un contexte pour l'entreprise difficile, de vive concurrence, de baisse du chiffre d'affaires dans [un des secteurs], donc il y avait des tensions, il y avait des compressions à l'interne importantes à cette époque-là. [...] Il y avait certainement une volonté, un désir, mais il y avait aussi une gestion difficile de la réalité. (Entrevue 5)

Finalement, l'édification et l'implantation d'une stratégie RSE permettraient à l'Entreprise d'aligner son discours et ses pratiques.

Il y avait pour eux un enjeu d'être cohérent avec ce qu'ils vendaient à leurs clients parce que de plus en plus [l'Entreprise] faisait des projets durables, vendait des services de certification LEED. Donc, il y avait une

²⁰⁷ Les révélations concernant les cas de discrimination, d'intimidation, de collusion, de corruption, etc. au sein de l'industrie de la construction dont nous avons fait mention précédemment ont eu des conséquences sur l'attribution de contrats par les acteurs municipaux et gouvernementaux.

question d’alignement. Le mot juste ce serait un alignement des discours. Que les discours et les pratiques soient alignés devrais-je dire. (Entrevue 5)

En somme, aux termes de ce qui précède, l’Entreprise percevait trois grands avantages à l’intégration de la RSE à la stratégie de l’entreprise : l’amélioration de la réputation organisationnelle, la réduction de ses charges et l’alignement de son discours et ses pratiques. Cependant, à ces répercussions positives pour l’organisation en elle-même s’ajoutaient des bénéfices en ce qui a trait aux produits et à la clientèle.

4.1.2.2 Les leviers de création de valeur associés à la RSE en ce qui a trait aux produits et à la clientèle

L’édification et le déploiement d’une stratégie RSE concernant les pratiques de l’entreprise à l’interne (l’enseigne corporative), mais également à l’externe, soit le volet rattaché à l’offre de services, représentaient pour l’Entreprise une occasion de s’adapter à une demande croissante des clients à l’égard du DD²⁰⁸. En d’autres termes, l’intérêt porté à l’environnement par certains clients actuels et potentiels se révélait pour l’Entreprise une opportunité pour conquérir de nouveaux marchés²⁰⁹ (ex : transports durables/intelligents, adaptation aux changements climatiques,

²⁰⁸ Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l’Entreprise] » : « Les appels d’offres auxquels tente de répondre [l’Entreprise] comprennent de plus en plus souvent des exigences relatives au DD ». Soulignons que pour illustrer ce point, donc ces nouvelles exigences, le document met de l’avant quinze projets.

²⁰⁹ Dans le document « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? », la mise en œuvre d’une stratégie RSE est caractérisée comme une occasion pour « l’entreprise de se développer, d’être plus innovante et de conquérir de nouveaux marchés ». D’ailleurs, à ce propos, notons que l’Entreprise se fixera comme objectif, lors de l’élaboration de sa politique RSE, d’augmenter de vingt pour cent le volume d’affaires en DD sur trois ans. (Document : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? »).

énergie renouvelable, restauration environnementale, bâtiments certifiés LEED) et à l'évidence augmenter son chiffre d'affaires. « [...] pour ce qui est des services en environnement, c'est là qu'on voit qu'il y a un besoin dans l'avenir » (Entrevue 2). « On s'apercevait qu'il y avait une demande des clients pour LEED [...]. [L'Entreprise] cherchait à se positionner dans ce marché pour lequel il y avait de plus en plus de demandes » (Entrevue 5). « Les chantiers LEED gagnent sans cesse en popularité au Québec c'est incroyable. [...] Il y a énormément de demande » (Entrevue 1).

[Les urbanistes] avaient beaucoup d'occasions de présenter des projets ou des services dans ce domaine-là [le DD]. Il y a aussi un engouement pour LEED. On le voit bien partout que c'est en demande, qu'il y a des clients qui nous l'exigent. [...] Ça devenait une opportunité d'affaires incontournable. (Entrevue 3)

LEED, c'est quelque chose qui fonctionne bien. Il y a un certain engouement pour tout ce qui est LEED. [...] Je te dirais aussi que les villes veulent de plus en plus mettre en place des plans de DD, des quartiers durables, des trucs comme ça. (Entrevue 4)

Une enquête réalisée auprès de l'ensemble des directeurs de service de l'Entreprise²¹⁰, avant même l'élaboration de la stratégie RSE, étaye ces propos puisque cette dernière évoque que plus de la moitié des services de l'organisation mentionnent que les clients ont des attentes en matière de DD et le tiers des services soulignent que certains appels d'offres contiennent des clauses reliées au DD. Toujours selon cette enquête, les expertises spécifiques recherchées en DD par les clients actuels ou potentiels de l'Entreprise portent entre autres sur les énergies renouvelables, les normes LEED et la gestion des communications aux citoyens, donc le volet social inhérent aux projets d'ingénierie et de construction.

²¹⁰ Document : RP-13 : « Le développement durable, Phase 1 : Résultats de l'enquête ».

D'ailleurs, les normes LEED et l'efficacité énergétique représentent deux éléments qui figurent presque systématiquement dans les appels d'offres provenant des différents paliers gouvernementaux et qui se montrent de plus en plus en vogue dans les projets privés²¹¹.

Mais encore, comme le relate le président de l'Entreprise, « plusieurs de nos clients ont adopté une politique par laquelle tous les projets qu'ils réalisent doivent faire l'objet d'une évaluation environnementale, qu'elle soit exigée par la réglementation ou non »²¹². Une constatation qui va dans la même direction que les observations du directeur responsable du service préoccupé par l'environnement :

[...] depuis toujours, le secteur environnement a été appelé en renfort dans des grands mandats d'infrastructure. Mais de plus en plus, les solutions recherchées par nos clients de tous les secteurs incluent plusieurs enjeux environnementaux et sociaux, qui nous forcent à offrir un large volet de services qui peuvent s'y intégrer²¹³.

Des propos également formulés dans cet autre document : « [...] les offres de services demandent des expertises en développement durable conjuguées aux autres disciplines, telles qu'en mobilité durable, LEED ND et NC, en infrastructure verte, etc. ». (Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] »).

²¹¹ Document : RP-14 : « Analyse des besoins et des opportunités en DD ».

²¹² Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] ».

²¹³ Document : I-10 : « Multidisciplinarité et Développement Durable ».

Bref, à l'évidence, l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise donnait l'occasion à l'Entreprise de revisiter son offre de services et ainsi gagner de nouveaux marchés. L'entreprise signalait d'ailleurs dans ses documents à l'interne²¹⁴ que cette tendance lourde, c'est-à-dire l'intérêt de plus en plus marqué des clients envers l'environnement et le DD, constituait une opportunité stratégique à saisir. D'autant plus que ses concurrents directs, comme le confirmait une analyse de marché²¹⁵ effectuée par l'Entreprise, semblaient aussi avoir perçu ces nouveaux besoins et offraient peu à peu des services liés, par exemple, à la mobilité durable, à l'adaptation aux changements climatiques, à l'analyse et la modération des enjeux sociaux, etc. En revanche, les opportunités de croissance pour l'Entreprise sous-jacentes à l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise incarnaient qu'une portion des avantages envisagés par l'organisation quant aux clients et au marché. Effectivement, officialiser des engagements en matière de RSE, selon l'Entreprise, lui donnerait aussi l'occasion de se différencier de ses compétiteurs comme en fait office les prochains paragraphes.

L'entreprise estimait que l'adoption et l'implantation d'une politique en matière de RSE l'habiliteraient à se différencier de ses concurrents, comme l'expriment nos répondants et notre analyse documentaire. « En [élaborant et en mettant en œuvre une politique RSE], on se positionne sur le marché comparativement aux autres compétiteurs » (Entrevue 3). « Personne ne faisait rien ou presque au Québec. C'est plus dans l'Ouest que les entreprises [œuvrant dans le même secteur que l'Entreprise] sont impliquées » (Entrevue 5).

²¹⁴ Documents : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? » ; RP-15 : « Saisir les opportunités en développement durable » ; RP- 16 : « Développement durable : Démarche d'entreprise ».

²¹⁵ Document : RP-17 : « Sommaire de l'analyse de marché : La compétition ».

Je ne pense pas que la concurrence nous talonne ou nous met beaucoup de pression. La concurrence, je la vois comme [la firme A, la firme B, la firme C, la firme D] et toutes les firmes internationales. [...] Nous on vient s'insérer là-dedans en [adoptant] une politique, un plan d'action très spécifique. (Entrevue 1)

En fait, une analyse comparative²¹⁶ menée par l'Entreprise avant l'élaboration de ses engagements en matière de performance sociale et environnementale indique que la plupart de ses compétiteurs développaient et soutenaient des pratiques ayant trait à la RSE et au DD. Cela se traduit, toujours selon cet exercice de balisage, par l'existence d'un code d'éthique pour certains compétiteurs ou par la présence d'une ressource, donc d'une fonction attitrée au DD pour d'autres concurrents. D'autres encore font allusion aux principes de DD lorsqu'ils énoncent leurs valeurs organisationnelles et certains concurrents évoquent le bien-être de la société comme inspiration première à leurs réalisations. Néanmoins, comme le suggèrent les conclusions de cette analyse comparative, aucune de ces firmes ne publie sur leur site internet un plan de développement en DD (grandes orientations et actions) ou un rapport annuel des activités en DD. Par le fait même, aucune firme ne semble 1) posséder un système intégré de gestion du DD ; 2) utiliser des indicateurs clés de performances outre que ceux attitrés à l'économie et, à l'évidence, 3) se soumettre à des évaluations systématiques à l'égard de leur performance globale (environnement, société et économie).

C'est dans cette perspective que pour la grande majorité des personnes interrogées, cette différenciation par rapport aux compétiteurs est incarnée par l'existence d'une politique RSE formelle qui témoigne du caractère honnête, consciencieux de la démarche sous-jacente à la politique.

²¹⁶ Document : RP-18 : « Le développement durable : Rapport d'analyse de balisage ».

Ce qui arrive dans le marché, nous on fait la démarche correctement et honnêtement. [...] Alors, nous on pense que même si on est moins visible, le fait qu'on est plus sérieux ça va porter fruit éventuellement. [L'Entreprise] n'est pas une entreprise qui fait des affaires tape-à-l'œil. On n'est pas dans un exercice de relations publiques. [...] On n'est pas nos compétiteurs. Ce n'est pas ça du tout notre démarche. (Entrevue 3)

On se positionne dans un marché où on va pouvoir dire c'est sérieux notre affaire à un client. [...] Ça été fait de bonne foi. On veut être plus transparent, on veut [rendre des comptes], on veut expliquer c'est quoi nos objectifs. C'est un vrai objectif dans notre agenda. Il ne s'agit pas de mettre en place des initiatives qui divergent l'attention des médias et de nos parties prenantes. (Entrevue 1)

Je te dirais, je suis quelqu'un qui n'aime pas vraiment cette espèce d'aspect d'opportunisme relié au DD et qu'on voit dans beaucoup d'organisations. De dire : « on va faire du DD parce que ça paraît bien », donc on dit qu'on fait du DD, mais après ça c'est « business as usual ». On le voit des fois des entreprises qui sortent des rapports de DD qui sont là uniquement pour présenter les différentes politiques, mais l'entreprise n'a rien changé dans ce qu'elle fait, mais les actionnaires le demandent, les compétiteurs le font. Moi j'ai énormément de difficulté avec ça. Donc, si je ne sentais pas qu'il y avait une réelle volonté d'intégrer du DD dans nos projets et de faire qu'on puisse faire des projets novateurs en ingénierie, je ne serais pas ici. Je n'ai pas l'impression que c'est juste un exercice de relations publiques que l'entreprise fait. Donc je n'ai pas l'impression que c'est juste pour avoir l'air vert ou avoir l'air durable qu'on fait tout ça, tout cet effort-là même du point de vue corporatif. On veut véritablement changer quelque chose dans la pratique de l'ingénierie. (Entrevue 4)

Dans un même ordre d'idées, un répondant a précisé que l'emploi d'un référentiel, d'un standard neutre et indépendant pour structurer l'élaboration et la mise en

œuvre de la stratégie RSE distinguait sans aucun doute l'Entreprise de ses concurrents²¹⁷.

Il y en a une, je pense qui, en Alberta, qui avait un rapport GRI certifié. [Telle compagnie dans la province de Québec] avait une politique environnementale, un plan, mais qui n'avait rien d'une politique coûteuse en RSE comme [l'Entreprise] se donnait, à partir des meilleures pratiques, d'un standard. (Entrevue 5)

Les individus responsables de l'élaboration et du pilotage de la stratégie RSE ainsi que l'intégration de la RSE dans l'offre de services constituent également des éléments qui établissaient une différence entre l'Entreprise et ses concurrents selon ce répondant.

Ici, moi ce que j'aime, c'est que justement [le directeur RSE/DD] a exercé une profession liée à la conception, la direction de projets] et on a fait une très grande place au DD à l'intérieur même de nos services. Ça se traduit dans nos activités au quotidien. [...] Je te dirais pour bien connaître le domaine du DD, les acteurs, une des choses qui me désolent un peu, et que je vois chez nos concurrents, la responsabilité du DD repose entre les mains des communications et du marketing. Et ça, c'est une tendance énorme à la grandeur du Québec. Le DD est quelque chose qui a été infiltré par les gens de marketing, des communications et des relations publiques. Comment dire... On est loin de l'action concrète après ça quand c'est dans les mains de ces gens-là ! (Entrevue 4)

Finalement, pour ces deux individus interrogés, l'intégration de la RSE dans la gouvernance de la firme, dans ses processus de gestion stratégique, dans sa

²¹⁷ Un constat partagé par le président de l'Entreprise dans une entrevue accordée à un journaliste pour un média écrit : « Nous sommes l'une des seules firmes [...] (toutes catégories confondues) en Amérique du Nord à s'engager à publier un rapport basé sur les principes du GRI. Nous avons mis le développement durable au cœur de notre planification stratégique [...] ». (Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] »).

structure, etc.²¹⁸ constituait une démarche unique dans ce secteur d'activité. « Avoir véritablement un "*Think Tank*" comme [cette unité stratégique créée suite à l'élaboration de la stratégie RSE] ce n'est pas quelque chose qu'on voit ailleurs » (Entrevue 4)

Je n'en connais pas d'entreprise... Je n'en connais pas des entreprises qui se fixent des objectifs concrets de performance en DD. [...]. Ici, c'est intégré à la gouvernance parce qu'il y a un plan d'action qui a été signé par la haute direction. C'est intégré à la gouvernance parce qu'il y a une implication de l'expertise DD dans les plans stratégiques d'entreprise et des unités d'affaires. C'est imbriqué dans la gouvernance parce qu'il y a [une unité stratégique] qui fait une veille stratégique. Nomme-moi s'en d'autres entreprises que c'est comme ça ! (Entrevue 1)

Somme toute, en entérinant certaines politiques et pratiques socialement responsables, l'Entreprise comptait bien se différencier des autres firmes d'ingénierie et de construction. Un avantage loin d'être négligeable comme nous le verrons à la section consacrée aux facteurs institutionnels (4.1.3). Par contre, avant de nous intéresser à l'influence générale des parties prenantes internes et externes, il nous paraît opportun de nous attarder aux leviers de création de valeur associés à la RSE en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines.

²¹⁸ À ce propos, bien que nous l'abordions ultérieurement à la section 4.2, mentionnons que « chez [l'Entreprise], le développement durable relève d'un membre du conseil d'administration, qui préside le Comité de développement durable, en plus d'être responsable du suivi du plan d'action et de l'application de la politique. L'équipe du développement durable, pour sa part, est sous la responsabilité d'un des six vice-présidents principaux, membre du Comité de direction de l'entreprise. Cette double assise étend la prise en charge du développement durable à tous les niveaux de notre organisation. Ce thème se retrouve à l'ordre du jour de différents comités de gestion ; il fait également partie de la réflexion stratégique et du développement commercial de l'entreprise ». (Document : P-06 : « [Entreprise] : Le premier rapport de développement durable »).

4.1.2.3 Les leviers de création de valeur associés à la RSE en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines

L'édification et le déploiement d'une stratégie RSE semblaient une démarche judicieuse en regard de la motivation, mais aussi de la mobilisation qu'elle susciterait chez le personnel²¹⁹. En d'autres termes, la RSE représentait une réplique à la crise de confiance et aux interrogations des employés à l'égard de leur industrie. « [...] et ça paraissait comme quelque chose... C'était fédérateur comme projet [...]. Donc, il y avait quelque chose de fédérateur là » (Entrevue 5).

Je pense qu'avec les problèmes de réputation de l'industrie, ce n'est pas facile ces temps-ci de garder motivés les employés. [...] Tout le monde lit les journaux, regarde la télévision et se dit : « c'est mon industrie ça ! ». Donc, il y a clairement un enjeu ou du moins un business case, une raison pour laquelle on fait ça : pour motiver les troupes, pour rehausser le sentiment de fierté de travailler chez [l'Entreprise]. (Entrevue 1)

C'est sûr que c'est bon pour la mobilisation. [...] Réconcilier l'économique avec le social et l'environnemental dans une entreprise, ça permet, je pense, aux gens qui travaillent pour celle-ci de réconcilier leurs valeurs avec celles de l'entreprise qui pouvaient peut-être paraître avant un peu contradictoires. (Entrevue 2).

Par ailleurs, l'Entreprise considérait que l'adoption d'une politique officielle sur le plan de la RSE favoriserait la rétention des employés²²⁰. « Je t'ai expliqué le contexte de notre stratégie RSE/DD, [...], le pourquoi on le fait : rétention de main-d'œuvre » (Entrevue 1).

²¹⁹ Documents : RP-10 : « Le développement durable, Phase 2 : Gains anticipés et sources d'économies » ; RP-19 : « [Entreprise] : Performance environnementale ».

²²⁰ *Ibid.*

À cet effet, signalons que la rétention du personnel se révélait un enjeu de taille pour cette entreprise, comme pour toutes celles qui œuvrent dans le secteur de l'ingénierie d'ailleurs. « On est sur un marché...Il y a des ressources qui magasinent » (Entrevue 2). « Les gens quittent, ils sont en demande » (Entrevue 3). « [...] l'enjeu de la compétitivité de l'entreprise, du recrutement de talent et même de garder des talents, car ça roule pas mal dans le secteur des ingénieurs » (Entrevue 5).

Finalement, l'Entreprise espérait que la mise en œuvre d'une démarche RSE renforcerait l'attractivité de l'entreprise auprès des employés potentiels, donc que l'organisation soit perçue comme un employeur de choix auprès de l'élite²²¹.

Il y avait un élément de ressources humaines. Recruter les jeunes ingénieurs qui sortent des écoles, qui sont de plus en plus compétitifs. [...] Il y avait de la demande pour recruter des jeunes talents, beaucoup de compétition. [L'entreprise] pensait qu'elle aurait un avantage compétitif si elle était capable de dire à ses candidats : « on a une marque qui nous distingue ». (Entrevue 5)

Notons que l'Entreprise avait été à même de constater, au cours des dernières années, l'importance qu'accordaient les potentiels employés à la présence d'une politique RSE au sein d'une entreprise et par la même occasion l'influence positive de la RSE dans un processus de recrutement. « [Le conseiller principal en RSE] a eu des cas de personnes qui ont demandé de lui parler avant d'accepter un poste » (Entrevue 2).

Il y a des employés potentiels qui posent des questions. Le kiosque de [l'Entreprise] de recrutement dans les universités se fait poser des questions. Ils [les employés de l'Entreprise responsables du kiosque de

²²¹ *Ibid.*

recrutement] sont comme « est-ce qu'il y a quelqu'un qui peut nous aider à répondre à leurs questions? ». « On a-tu ça un code d'éthique? ». (Entrevue 1)

Précisons que le président de l'Entreprise abonde en outre en ce sens lorsqu'il souligne que « la nouvelle génération [d'employés] est très sensible à cette réalité [la RSE et le DD] et les entreprises se doivent de répondre à leurs attentes²²² ».

Bref, l'Entreprise entrevoyait de nombreux bénéfices, en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, inhérents à la formalisation d'engagements socialement responsables. Bénéfices qui d'ailleurs concernaient autant les employés actuels que potentiels. Seulement, l'occasion d'affaires que représentait la RSE n'a guère été suffisante pour provoquer sa mise en œuvre au sein de l'Entreprise. En effet, les pressions exercées par les parties prenantes internes et externes de l'entreprise afin que celle-ci se responsabilise davantage ont été d'une grande portée. De ce fait, la prochaine sous-section s'attardera aux facteurs institutionnels.

4.1.3 Les facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels, qui font référence à l'ensemble des pressions internes et externes s'exerçant sur l'organisation avec comme but ultime d'amener les gestionnaires d'entreprises à reconsidérer la nature ou le type de relations que leur organisation entretient avec la société, ont sans contredit influencé l'Entreprise à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie RSE selon nos répondants et les documents consultés.

²²² Document: M-01: « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] ».

4.1.3.1 Pressions des parties prenantes internes

Les employés de l'Entreprise ont déployé de nombreux efforts pour illustrer aux gestionnaires et à la haute direction leur intérêt envers le concept RSE (ex. : suggestions de comportements responsables à adopter, organisation d'activités corporatives en lien avec la RSE, offre de collaboration spontanée pour développer le DD au sein de l'entreprise)²²³.

C'est une des raisons pour lesquelles on fait ça. On le fait pour nos employés, parce qu'il y a une volonté à l'interne. Il y a beaucoup de gens qui le veulent, qui le demandent. Je reçois des courriels comme : « est-ce qu'on fait ça ? », « pourquoi on ne met pas des éoliennes sur tous nos toits ? », « pourquoi on ne donne pas de l'argent à monsieur x de la société pour la protection des canards handicapés ? », etc. Tu vois qu'il y a comme plus d'intérêt là-dedans, il y a des employés qui posent des questions. [...] Les employés sont tellement motivés par le recyclage de papier et les bouteilles d'eau, qu'il faut le faire, sinon on est vue comme des acteurs cyniques. (Entrevue 1)

Les employés ont aidé [un organisme] à faire une grosse levée de fonds pour refaire leur cuisine. [Cet organisme], c'est un organisme qui sert des repas chauds aux enfants. Bien ça, d'eux-mêmes, ils ont pris d'organiser des événements de levée de fonds. (Entrevue 2)

Il y en a qui spontanément... Il y a une nouvelle recrue [au sein de l'entreprise] qui m'a d'ailleurs appelé hier et qui m'a dit : « qu'est-ce que je peux faire pour contribuer aux efforts de DD de l'entreprise ? Je suis prêt à travailler le soir. Je suis prêt à faire n'importe quoi ». [Une autre personne] a commencé comme ça aussi en disant : « moi, je suis prêt à travailler on the side, soir et week-end, pour la cause du DD chez [l'Entreprise]. (Entrevue 1)

²²³ La création « du programme » par les employés afin de réduire l'empreinte environnementale de l'Entreprise dont nous avons fait mention précédemment témoigne avec éloquence de l'intérêt porté par ces derniers au développement durable.

Soulignons néanmoins que ces pressions exercées par les employés de l'Entreprise n'étaient point structurées ou du moins n'avaient pas un agenda particulier. Autrement dit, cette volonté que l'Entreprise intègre la notion de RSE ne se traduisait pas précisément par l'adoption et la mise en œuvre d'une politique à cet égard. « Ce n'est pas une montée de lait des employés qui ont dit : "il nous faut une stratégie de DD !". C'est plutôt comme une volonté de faire quelque chose. On ne sait pas quoi, mais quelque chose » (Entrevue 1).

Un contraste somme toute flagrant avec les pressions exercées par les parties prenantes externes puisque leurs requêtes à elles se révélaient, comme nous allons l'observer dans les prochains paragraphes, sans équivoque.

4.1.3.2 Pressions des parties prenantes externes

Ce sont les pressions provenant des partenaires d'affaires et particulièrement des clients qui ont été au cœur même de la décision d'édifier et d'implanter une stratégie RSE selon l'ensemble de nos répondants²²⁴.

Je dirais que c'est plus la pression des parties prenantes d'affaires, nos partenaires d'affaires, nos clients. Il y a de plus en plus de compagnies qui demandent [aux firmes soumissionnaires] de voir la politique de DD [...]. Donc, il y a plein de questions maintenant qui sont posées dans les appels d'offres. (Entrevue 1)

Il y avait un certain nombre d'objectifs qui paraissaient pour [la haute direction] des évidences. De plus en plus, dans les contrats où les firmes

²²⁴ Notons que ces pressions ne visaient guère l'Entreprise en particulier, mais bien l'ensemble des organisations œuvrant dans le domaine de l'ingénierie et de la construction.

de service devaient soumissionner, il y avait une distinction possible dans les points accordés aux entreprises qui avaient une stratégie de RSE. Donc, il y avait une demande au niveau des clients. En particulier des clients publics comme le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec. Donc, ces clients cherchaient à verdir leur *supply chain*, et donc les services d'ingénierie font d'une certaine façon partie de ça. (Entrevue 5)

« On a commencé à avoir des appels d'offres déclarant au moins une intention pour le DD. C'est certain qu'il y a des organisations comme [dans un tel projet] qui font du DD et qui exigent que leurs fournisseurs en fassent » (Entrevue 3).

Notons que ces observations sont corroborées dans plusieurs documents consultés par la chercheuse, dont deux communications internes. Effectivement, le premier document²²⁵ examiné énonce que « la gouvernance en matière de DD [de l'Entreprise] constitue un obstacle dans l'octroi de contrats ». Pour clarifier ce point, le document relate entre autres que « en Ontario, 10 à 15 % des ordres de services ont des critères de DD. Au Pérou, plusieurs appels d'offres requièrent l'accréditation ISO14000 et les mines choisissent en priorité les entreprises certifiées ISO14001 ». Dans de telles circonstances, il n'est point surprenant que le document analysé parvienne à la conclusion que « la question est donc de savoir quand le virage [pour l'Entreprise] sera pris et non s'il doit être pris ».

Dans le deuxième document²²⁶, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE sont présentées comme des résultantes au fait que « les grands donneurs d'ordres, dont les gouvernements et les municipalités, cherchent de leurs

²²⁵ Document RP-20 : « [Entreprise] : Le développement durable, Phase 2 : Politique et plan d'action ».

²²⁶ Document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? ».

fournisseurs qu'ils se comportent en conséquence »^{227 228} et que « de plus en plus d'appels d'offres contiennent des clauses d'évaluation visant à mesurer la performance de potentiels fournisseurs au chapitre du DD ».

Précisons que les pressions exercées par les clients sur l'Entreprise se reflètent également dans la stratégie budgétaire²²⁹ liée à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE étant donné que « l'incapacité à obtenir le meilleur pointage dans les offres de services » tout comme « le risque de ne pouvoir soumissionner » constituent les premiers points notés dans la section intitulée « coûts de l'inaction ».

En fait, il importe de retenir que les exigences et les requêtes formulées par les clients, qu'elles soient associées ou non avec la notion de RSE, sont au cœur même des décisions prises par l'Entreprise²³⁰. L'acquisition d'une certification en matière

²²⁷ Dans cet ordre d'idées, soulignons que d'une part, « [a]u Québec, le gouvernement a adopté en 2006 une *Loi sur le développement durable* qui place ce concept au cœur de son action. Il instaure ainsi 16 principes pour guider l'action de l'administration publique autour des axes de l'économie, de l'équité sociale et de la protection de l'environnement. Depuis l'adoption de cette loi, tous les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux québécois doivent tenir compte de ces 16 principes ». D'autre part, « au gouvernement fédéral, la *Loi canadienne sur le développement durable* a été adoptée en 2008. Elle vise à s'assurer que les projets financés par le gouvernement répondent aux principes de développement durable. Par ailleurs, « au niveau municipal, des villes ont emboîté le pas ou pensent le faire et ont adopté soit une politique soit un plan stratégique reflétant leur engagement envers le développement durable ». (Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de DD dans les activités de [l'Entreprise] »).

²²⁸ « La reconnaissance du concept de développement durable dans les préoccupations des responsables politiques, des acteurs du développement et de la population est un fait établi et maintenant reconnu, surtout au Québec » (Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de DD dans les activités de [l'Entreprise] »).

²²⁹ Document : RP-09 : « Le développement durable : Stratégie budgétaire ».

²³⁰ À ce propos, insistons sur le fait que les efforts déployés par l'Entreprise pour inciter les employés à obtenir la certification LEED sont sans contredit agrégés aux requêtes voir même aux exigences formulées par ses clients actuels et ceux potentiels comme en fait foi, entre autres, le document RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] ».

de santé et sécurité au travail par l'Entreprise représente un exemple révélateur de l'importance accordée à cette catégorie de parties prenantes.

Les certifications en santé et sécurité au travail c'est quelque chose, je ne sais pas, depuis cinq, dix ans, qui a le vent dans les voiles. Ils demandent des certificats pour travailler avec [cette entreprise publique]. Pour travailler avec le secteur minier, il faut montrer nos certificats de compétences, des grilles d'accidents de travail. Donc, on est allé chercher une certification [...]. (Entrevue 1)

Et si parfois les requêtes des clients actuels ou potentiels ne se traduisent pas par des actions concrètes dans l'immédiat, donc dans un horizon à très court terme, il n'en demeure pas moins que ces dernières posent les jalons d'une réflexion, même d'une remise en question auprès des membres de l'Entreprise. Le même répondant dépeint en outre cette réalité lorsqu'il fait allusion aux questions posées par certains clients relativement aux relations entretenues par l'Entreprise avec les Premières Nations lors de la réalisation de mandats, ou en matière de santé et sécurité au travail ou encore en ce qui a trait à la formation.

Ça [les requêtes ou les interrogations des clients] nous fait poser des questions [...] Ça met un cadre. Ça nous fait poser des questions comme par rapport au fait de travailler avec les Premières Nations, de santé et sécurité au travail, d'éthique, de formation. [...] Donc, il y a plein de questions où je ne peux pas dire qu'on a une politique précise à ce sujet, mais ça nous fait poser des questions. (Entrevue 1)

La grande réceptivité de l'Entreprise aux requêtes ou réquisitions provenant particulièrement de ses clients est sous-jacente au fait que celle-ci est une entreprise de service et non une entreprise de produits ou de biens selon ce répondant.

On n'est pas une entreprise de produits, comme Cascades ou Rona par exemple, qui a des fournisseurs et des clients très spécifiques. Nous, ce qu'on a c'est du service. La dynamique n'est pas la même. [...] Nos clients, ce sont nos donneurs d'ouvrage. (Entrevue 4)

Mentionnons qu'à l'évidence, cette dynamique particulière influence la capacité de l'Entreprise à œuvrer de son plein gré ou ultimement à imposer ses décisions autant auprès de ses fournisseurs que de ses clients. Cette situation constitue d'ailleurs une contrainte non négligeable dans la mise en œuvre de la stratégie RSE et nous y reviendrons ultérieurement dans la section sur les obstacles.

Ceci étant dit, il se trouve manifeste, pour nos répondants, que l'existence d'une politique en matière de RSE au sein d'une firme soumissionnaire ne représenterait jamais un facteur décisif *per se* pour le client.

[...] à quel point [la présence d'une politique RSE] influence la pondération, aucune idée, à mon avis, ça joue très, très peu. [...] Donc, je dirais plus, ils vont le demander pour satisfaire leur propre processus interne, leur propre politique d'approvisionnement responsable, etc., Ça devient un élément de conformité sur lequel on pourrait disqualifier dans l'ultime situation. (Entrevue 1)

[Tel client et tel autre client] avec qui on travaille à tour de bras, ils ont posé des questions [dans leurs appels d'offres antérieurs], donc ils vont être intéressés par notre politique RSE/DD, mais ils n'ont jamais exigé cette politique tu vois pour faire affaire avec nous. Pourtant, eux-mêmes ont des politiques RSE/DD. [Cet autre client] aussi. Tu sais, leur politique n'a pas de mordant. Moi j'ai pensé que quand tu étais DD, tu devais exiger de tes fournisseurs de l'être. Et non... (Entrevue 3)

On n'est pas encore rendu au point où il y a des critères « go » « no go » spécifiquement associés au DD. [...] On ne peut pas dire que sur des

critères non-économiques on a favorisé un entrepreneur versus un autre. Il y a encore une petite zone d'inconfort²³¹. (Entrevue 4)

En fait, comme le soulignent nos répondants, pour les clients potentiels, autant dans le secteur public que le secteur privé, l'ultime critère de sélection s'avère le coût, donc le prix, associé à la réalisation des travaux ou du projet²³². « Le prix a préséance sur tout dans l'industrie » (Entrevue 1). « [...] c'est le signe de piasse à la fin qui compte, tout le temps, qui fait la différence dans notre industrie » (Entrevue 2).

C'est sûr que le coût, c'est le nerf de la guerre dans l'économie. Les entreprises vont choisir selon le prix et ça va être ça le seul et unique critère de décision. [...]. C'est le prix qui est le grand gagnant. [...] « Sky is the limit », ça n'existe plus ce type de projet là. (Entrevue 4)

D'ailleurs, spécifions qu'au public, au niveau municipal, le choix du plus bas soumissionnaire conforme aux exigences est légitimé par une loi, c'est-à-dire la loi

²³¹ Dans cet ordre d'idées, mentionnons que le compte-rendu d'une réunion tenue avec un client abonde également en ce sens puisqu'il y est indiqué que le client « ne veut pas privilégier un fournisseur sur un autre en analysant l'approche DD dans les appels d'offres » (Document : RP-21 : « Suivi de rencontre avec [client] »).

²³² Toujours dans le compte-rendu d'une réunion tenue avec un client, ce dernier questionne la capacité de l'Entreprise de se différencier des autres firmes soumissionnaires par l'entremise de sa stratégie RSE dans la logique dominante du moment, c'est-à-dire la logique du plus bas soumissionnaire : « Comment avancer dans une logique de « plus bas soumissionnaire » ? (Document : RP-21 : « Suivi de rencontre avec [client] »).

106²³³ adoptée en 2002 sous le gouvernement Landry. « Au public, c'est sûr que c'est toujours le plus bas soumissionnaire conforme. C'est la loi. » (Entrevue 1).

Un autre de nos répondants soutient aussi que la faible prépondérance accordée à la présence d'une politique RSE au sein d'une firme soumissionnaire se manifesterait même lorsque les prix ne sont plus en cause, donc qu'ils se révèlent identiques d'une firme à l'autre.

Théoriquement oui, un client pourrait nous choisir plutôt qu'un de nos concurrents parce qu'on a une politique RSE/DD, mais il y a tellement d'autres valeurs qui comptent dans notre milieu. S'il n'y avait plus que [ce concurrent] et nous en fin de liste... Mettons qu'on était exact à la piasse. Mettons que le client ne connaisse personne, donc aucun des directeurs de service dans l'une ou l'autre des compagnies, et toute chose étant égale, oui c'est sûr que le consommateur va choisir la firme ou le projet qui est plus durable ou plus vert et tout. Mais dans la vraie vie, toute chose n'est jamais vraiment égale et puis les gens ont des perceptions. Je doute qu'il y ait jamais quelqu'un qui s'est dit : « hey wow, je ne savais pas que [l'Entreprise] avait une belle politique DD, allons faire affaires avec eux ». Je mettrais ma main au feu que ça n'est jamais arrivé. (Entrevue 2)

²³³ « La loi 106 a été adoptée pour mettre fin au copinage et au favoritisme qui prévalaient dans l'octroi des contrats. La loi a mis un terme à l'octroi des contrats de gré à gré dans les municipalités pour les projets de 100 000 \$ et plus, en imposant une obligation de lancer des appels d'offres. Une évaluation en deux étapes a été instaurée afin de juger dans un premier temps de la qualité de la présentation, et dans un deuxième temps du prix de la soumission. [...] L'Association des ingénieurs-conseil du Québec s'était opposée à cette réforme qui reléguait le critère de la qualité (30 % de la note) à l'équivalent d'une note de bas de page ». L'actualité : <http://www.lactualite.com/blogues/le-blogue-politique/la-loi-106-prelude-a-la-collusion/>.

4.1.4 L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE : une combinaison de facteurs organisationnels et institutionnels

Tout compte fait, les facteurs inhérents à l'adoption de comportements RSE au sein de l'Entreprise ont été nombreux. D'ailleurs, cette combinaison de facteurs individuels, organisationnels et institutionnels s'est vue résumée par ce répondant : « Comme je te dis, je pense qu'il y a eu plusieurs facteurs qui ont contribué à ça. Tu ne vas pas pouvoir trouver un modèle parfait à appliquer là-dessus » (Entrevue 1).

En contrepartie, il est possible d'observer que si les facteurs individuels, donc les valeurs des dirigeants, mais également des employés, ont été à l'origine de comportements empreints de la philosophie de la RSE dès la genèse de l'entreprise, ce sont cependant des facteurs organisationnels²³⁴ et institutionnels qui ont poussé l'Entreprise à s'engager dans une démarche formelle de responsabilisation sociale. Autrement dit, à structurer leurs engagements en la matière, mais surtout à se doter d'outils pour évaluer leur performance à ce chapitre et ultimement pour rendre des comptes. Le président de l'Entreprise fait d'ailleurs ce même constat dans une entrevue accordée à un journaliste pour un média écrit²³⁵.

L'implication en environnement et sur le plan social ne sont pas des nouveautés chez [l'Entreprise]. En tant qu'ingénieurs et constructeurs, nous sommes leader depuis [plusieurs années] dans les services en environnement : que ce soit la gestion de l'eau, de l'air, des sols ou des déchets. Nous avons construit de nombreux édifices LEED certifiés ou en voie d'être certifiés et remporté des dizaines de prix en efficacité énergétique. [L'Entreprise] offre également des services dans le domaine

²³⁴ Plus singulièrement les leviers de création de valeur associés à la RSE et ayant trait à l'organisation, aux produits et à la clientèle ainsi qu'à la gestion des ressources humaines.

²³⁵ Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] »).

des études environnementales depuis [plusieurs décennies]. Dans nos pratiques d'entreprises, nous avons depuis plusieurs années, instauré un comité, [un programme], pour prendre les suggestions des employés et améliorer nos façons de faire et notre empreinte environnementale. Sur le plan social, nous mobilisons nos employés chaque année, et ce depuis plus de [plusieurs] années dans le cadre de la campagne [pour aider une organisation philanthropique]. Ce qui est nouveau, c'est d'avoir formalisé toutes nos pratiques à l'intérieur d'un plan d'action sur 3 ans de manière à pousser encore plus loin notre leadership.

En définitive, force est de constater que la prise en charge formelle de la RSE au sein de l'Entreprise a constitué à la fois une démarche stratégique, c'est-à-dire adhérent à une approche utilitariste puisqu'elle vise à rentabiliser les efforts déployés en matière de RSE, et de mise en conformité, donc se prêtant à la recherche de légitimité ou de reconnaissance externe.

Les finalités de la RSE au sein de l'Entreprise étant exposées, il importe désormais de s'attarder à la façon dont l'entreprise a défini ses engagements en la matière. En d'autres termes, au cours des prochaines sections, nous aborderons le processus de formalisation des principes de RSE, donc le « comment ».

4.2 Formalisation des principes de RSE

Afin de pousser encore plus loin son leadership²³⁶ et être reconnu comme un chef de file en DD dans les prochaines années²³⁷ par ses principales parties prenantes

²³⁶ Rappelons que l'Entreprise offrait depuis plusieurs années « un guichet unique de services en DD » et avait « mis en œuvre un certain nombre d'initiatives au fil des ans afin de minimiser son empreinte environnementale et d'accentuer son engagement dans la communauté par le biais [d'un programme] et [d'un autre programme] » (Document : I-03 : « Engagement environnemental et social »).

(clients, fournisseurs et employés), l'Entreprise a décidé²³⁸, d'une part, de revoir ses pratiques à l'interne en matière de RSE/DD (enseigne corporative) et, d'autre part, d'élargir les services offerts en environnement en plus d'accroître sa visibilité à l'externe (offre de services). Cet exercice a donné lieu à une politique RSE ainsi qu'un plan d'action s'échelonnant sur trois ans et pourvu de cibles mesurables. La prochaine section fera d'ailleurs état de la politique RSE de l'Entreprise ainsi que du plan d'action qui lui est adjoint.

4.2.1 Description de la politique RSE et du plan d'action triennal

Pour la haute direction de l'Entreprise, « il est du devoir des entreprises de faire preuve de responsabilité environnementale et sociale²³⁹ » et par le fait même de mettre en œuvre « des mesures précises [...] afin d'intégrer les valeurs du développement durable dans toutes les activités de l'organisation ²⁴⁰ ». Concrètement, toujours pour la haute direction de l'Entreprise, cela signifie « de trouver un équilibre cohérent et viable entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux liés à nos activités, et ce, autant dans le cadre de nos opérations que lors de la réalisation de nos mandats ²⁴¹ ». Un défi en somme qui doit

²³⁷ Précisons que cette constatation (le leadership de l'Entreprise en ce qui a trait à la RSE et au DD) et cet objectif (devenir un chef de file en matière de DD) constituent le discours officiel de l'Entreprise dans ses publications à l'interne et à l'externe.

²³⁸ « En [mois] 20XX, [le président] nous demandait de lui proposer des initiatives concrètes afin de faire de [l'Entreprise] une entreprise de classe mondiale en matière de développement durable. Pour lui, viser l'excellence opérationnelle signifie demeurer à la fine pointe des besoins de ses clients et de ses employés. Il devenait ainsi normal de revoir les pratiques de l'entreprise » (Document : I-02 : « Le DD chez [Entreprise] : une affaire d'équipe »).

²³⁹ Document : I-03 : « Engagement environnemental et social ».

²⁴⁰ *Ibid.*

²⁴¹ *Ibid.*

être relevé, selon le président de l'Entreprise, bien qu'il modifie les préoccupations habituelles des entreprises, compte tenu de ses conséquences positives sur l'environnement et la société :

Traditionnellement, les entreprises au Québec et ailleurs étaient préoccupées par le développement économique, la création d'emplois. Toutefois, l'histoire nous démontre qu'il n'y a pas de véritable développement – de développement « durable » – sans la prise en compte des dimensions environnementale et sociale. Face aux défis écologiques et sociaux qui semblent de plus en plus importants, les entreprises d'ici ou d'ailleurs ont un rôle important à jouer : lorsqu'une entreprise de [plusieurs milliers] employés comme la nôtre améliore sa chaîne d'approvisionnement ou réduit ses déchets, les impacts sont immenses²⁴².

Cette perception de la nécessité d'intégrer de manière officielle les dimensions sociales et environnementales au projet économique de l'Entreprise s'est traduite à travers une mise à jour de la mission et la vision de l'organisation²⁴³, mais également par l'élaboration d'une politique et d'un plan d'action triennal. Voici au demeurant une représentation de l'articulation de ces éléments selon l'Entreprise²⁴⁴.

²⁴² Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] ».

²⁴³ Document : PVCA-04 : « 4^{ième} réunion » : « mission et la vision de l'entreprise [seront] revue prochainement pour tenir compte du DD ». Entrevue 2 : « On a vraiment suivi une démarche systématique dans le fond : mission, vision, valeurs. Cependant, nos valeurs, on n'y a pas touché parce que ça ne changeait pas par rapport au développement durable. On était déjà là-dedans ».

²⁴⁴ Documents : RP-16 : « Développement Durable : Démarche d'entreprise »; RP-19 : « [Entreprise] : Performance environnementale »; « Nos services et outils en développement durable »; RP-20 : « Le développement durable, Phase 2 : Politique et plan d'action ».

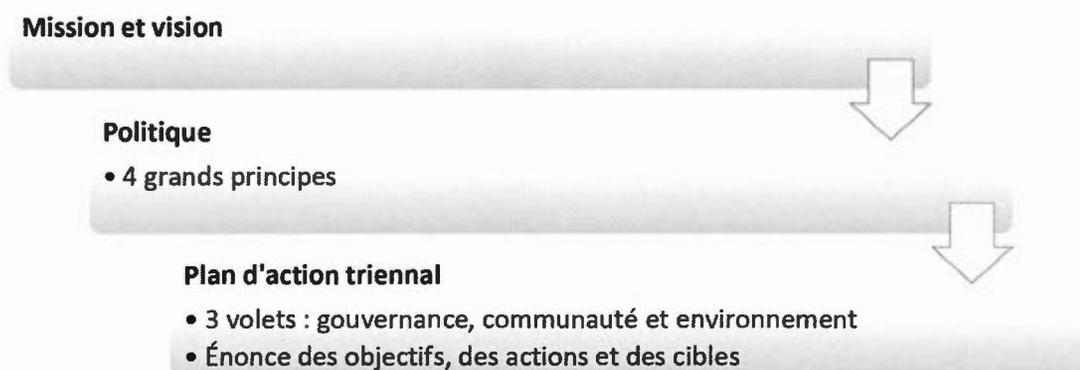


Figure 4.1 Articulation entre mission, vision, politique RSE et plan d'action triennal

La nouvelle politique en matière de RSE, qui s'arrime avec la mission et la vision caractéristiques de l'Entreprise, repose sur quatre grands principes, soit : 1) intégrer les valeurs du DD dans toutes les activités ; 2) veiller à la santé et au bien-être des employés et des communautés où l'organisation œuvre ; 3) impliquer les parties prenantes clés dans la gestion de l'empreinte environnementale de l'organisation ainsi que 4) faire preuve de transparence et améliorer de façon continue les pratiques en matière de durabilité.

Le plan d'action triennal, quant à lui, « est conçu en trois volets – la gouvernance, l'environnement et la communauté – et il établit les objectifs, les actions et les cibles qui permettent d'enraciner [l'] engagement [de l'Entreprise] au quotidien²⁴⁵ ». Notons également que « ce plan est inspiré des recommandations du Global

²⁴⁵ Document : I-07A : « Notre démarche ».

Reporting Initiative (GRI) ainsi que de celles des normes ISO 26000 et BNQ 21000²⁴⁶ ».

Il importe de souligner que la politique RSE ainsi que le plan d'action comportent deux grands volets, c'est-à-dire un volet interne, généralement désigné sous le terme « enseigne corporative », et un volet externe qui réfère à « l'offre de services ».

Dans le plan d'action, il y a vraiment deux volets. D'une part, il y a le volet interne, donc tout ce qui concerne notre empreinte comme entreprise. Comment on s'améliore du côté environnemental, engagement social et même ce qui concerne la santé et la sécurité des employés, la rétention, la mobilisation, etc. D'autre part, il y a le volet externe qui représente comment on devient un leader sur le marché avec les services qu'on a déjà et ceux qu'on veut développer, mais aussi nos participations dans les colloques, nos publications pour faire rayonner les experts qu'on a. (Entrevue 2)

Cette précision est de taille puisqu'elle évoque l'impact de l'Entreprise, en tant que firme œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la construction, sur la société. En effet, comme en témoigne cet extrait du code d'éthique, l'Entreprise joue un rôle de premier plan dans notre société : « Notre implication dans des domaines tels que les infrastructures, l'énergie, l'environnement et les transports témoigne du rôle central que nous jouons dans la société et de la nécessité d'assumer ce rôle avec la plus grande rigueur et le plus haut degré de professionnalisme ». Un propos également repris par le président de l'Entreprise dans le tout premier rapport RSE :

²⁴⁶ *Ibid.*

Concrètement, nous voulons faire évoluer l'industrie de l'ingénierie et de la construction dans la prise en compte des aspects économiques, environnementaux et sociaux des grands projets d'infrastructures et de développement. Notre industrie est en mesure d'amener une information objective et rigoureuse aux débats entourant le développement socio-économique (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Un constat émit aussi dans plusieurs documents consultés dont l'ensemble des présentations concernant la nouvelle politique RSE effectuées aux parties prenantes. Effectivement, ces présentations illustrent la nécessité pour l'organisation d'entamer une démarche RSE à l'interne (enseigne corporative), mais elles démontrent surtout l'impact non négligeable que peut avoir l'Entreprise sur l'environnement et la société à travers son offre de services, donc à travers l'intégration des « principes du développement durable dans le processus de planification, de développement et de réalisation des projets ²⁴⁷ ».

Soulignons que l'importance de ne pas limiter la démarche RSE à une démarche interne compte tenu du secteur d'activités de l'entreprise se fait également jour dans les témoignages recueillis. « [...], mais aussi essayer de dire comme entreprise : "Est-ce qu'on peut essayer d'être un modèle nous qui sommes des ingénieurs, qui aident le monde à se bâtir, est-ce que nous on peut servir de modèle?" » (Entrevue 5).

²⁴⁷ Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] ». Précisons que ce document insiste sur le fait que « ce processus de planification favorisera l'innovation et améliorera la pertinence du projet et sa qualité. Plus encore, il assurera une meilleure rentabilité du projet en diminuant les incertitudes générant les dépassements de coûts. Il entraînera des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux pour le client et la société. Le processus de planification en développement durable est une voie naturelle à saisir pour l'optimisation du produit et de ses bénéfices ».

On aime ça faire de la RSE du côté interne, corporatif. Mais tu sais, il faut le faire parce que c'est nécessaire, ça l'a un certain impact, mais ça l'a beaucoup moins d'impact que ce qu'on peut offrir comme services à nos clients. [...] Comme société, on a des enjeux à régler et comme on est en ingénierie, on a une place à prendre, un rôle à jouer. [...] Pour moi, l'enseigne corporative, il faut le faire, mais ce n'est pas là qu'on a le plus d'impact comme ingénieur, comme urbaniste. (Entrevue 2)

[...] C'est des questions qui sont tellement non pertinentes par rapport à l'impact global que notre entreprise peut avoir. On s'en fiche-tu des bouteilles dans les salles de réunion quand on peut changer la manière dont nos clients construisent les routes ou les buildings qui vont être là pendant cinquante ans qui vont avoir un impact récurrent pendant cinquante ans ! [...] Si j'étais capable de convaincre [cette région] de faire comme [cette région] et de ne plus avoir aucun chantier où les déchets de construction sont envoyés à la *dump*, je compenserais... Je pourrais faire deux tours du monde en avion pis ça aurait compensé dix fois ça. Et on pourrait offrir une bouteille d'eau à tous les employés de la compagnie et ça serait encore mieux, encore une goutte d'eau par rapport à l'impact que ça l'a eu de changer la gestion des déchets dans [cette région]. [...] Si tu ne rappelles pas aux employés constamment « oubliez pas, votre job là, ce que vous conseillez à votre client, n'oubliez pas de l'impact que vous avez, n'oubliez pas qu'à la place de construire des plus gros tuyaux pour gérer l'eau, on pourrait juste s'assurer que les marais filtrants sur les côtés de l'autoroute soient bien conservés comme ça on en a pas besoin des gros tuyaux parce que comme ça l'eau se fait absorber par l'environnement ». Donc, ce sont toutes des choses comme ça qui sont bien plus importantes. (Entrevue 1)

Les bénéfices pour la société rattachés à cette volonté de l'Entreprise « d'approfondir [les] choix de planification, de design, de construction et d'exploitation pour les rendre plus performants à long terme ²⁴⁸ » sont d'ailleurs sans équivoque pour le coordonnateur du plan d'action externe (volet : offre de services).

²⁴⁸ Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable ».

Malheureusement, on a encore besoin de faire des routes. Tant et aussi longtemps qu'on va se déplacer en auto, on va avoir besoin de routes. Par contre, au lieu de dire : « ne construisons plus de routes », comme des fois on se fait dire par des groupes de pression, des environmentalistes, donc qu'il faut absolument juste faire du transport en commun... En passant, on s'entend que le transport en commun a besoin de rouler sur une route, un détail qu'ils oublient des fois ! C'est plutôt de dire : « comment est-ce qu'on peut s'assurer que la route qu'on est en train de faire va répondre à la fonction d'une route, mais va aussi permettre de faire du transport en commun, va permettre d'avoir de la mobilité active, va assurer une meilleure fluidité, donc moins de pollution ». Une meilleure fluidité, ça veut dire que tu vas avoir moins de perte de temps dans le transport, donc des économies pour les entreprises, des économies de temps aussi pour les gens qui se déplacent, donc une meilleure qualité de vie rendu à la maison. Si tu commences à regarder ça d'une manière beaucoup plus large, tu te rends compte que finalement tu peux faire du DD avec un projet bien standard de route si tu fais juste le penser comme il le faut dès le départ et non pas à la fin. [...] Et donc là, on évolue avec l'équipe de conception, avec les gens en infrastructures, les ingénieurs, pour s'assurer qu'en bout de ligne, on a un projet qui répond très bien à la demande initiale, mais aussi aux besoins de la société en générale. (Entrevue 4)

Cependant, les considérations à l'endroit de l'offre de services de l'Entreprise, donc le volet externe de la stratégie RSE, ne peuvent être réduites, selon cette personne interrogée, à l'influence de l'organisation, à travers la réalisation de ses mandats, sur la société. En effet, les deux volets du plan d'action révèlent une volonté de cohérence entre les performances sociale et environnementale au chapitre des opérations (enseigne corporative) et des réalisations (offre de services).

On veut véritablement changer quelque chose dans la pratique de l'ingénierie²⁴⁹. Et de toute façon, on ne pourrait pas vouloir faire juste du DD dans nos projets sans nous-mêmes avoir fait l'exercice à l'interne. La pire question que tu peux avoir de quelqu'un quand tu vas lui présenter ta méthodologie c'est de se faire dire : « et vous, qu'est-ce que vous faites ? ». Et là, si toi tu n'es pas capable de dire que tu as un plan de DD, que lors de ta dernière assemblée des actionnaires tu as compensé pour tes émissions de gaz à effet de serre ou plein d'exemples comme ça, tu te ramasses un peu le bec à l'eau. Pourquoi est-ce que le client te croirait ? Tu comprends ? C'est comme aller voir un médecin qui est en train de fumer. Il manque de crédibilité. Moi, je vois la démarche que l'entreprise fait au corporatif comme étant une preuve qu'on croit ce qu'on avance. Quand je vois qu'au corporatif ils sortent des politiques, des actions comme ça, bien je peux juste trouver que c'est un atout de plus dans mes poches quand je vais rencontrer le client. (Entrevue 4)

Bref, la politique RSE de l'Entreprise et le plan d'action triennal qui lui est associé mettent de l'avant deux volets, soit un volet interne (enseigne corporative) et un volet externe (offre de services). Loin d'être banale, cette distinction illustre que les efforts d'intégration de la RSE ne sont pas désincarnés des ambitions ou des visées de l'organisation en la matière, mais aussi qu'ils ne sont point dissociés du modèle d'affaires, des compétences centrales de l'organisation tout comme des enjeux sectoriels auxquels elle est confrontée. En d'autres termes, cette observation met en lumière la nature contingente et contextuelle de la politique RSE de l'Entreprise.

D'ailleurs, il convient désormais de s'attarder à la démarche planifiée et structurée empruntée par les dirigeants de l'Entreprise pour inscrire leurs efforts vers une plus grande responsabilisation sociale. En fait, la formalisation des principes RSE au sein

²⁴⁹ La conclusion du document RP-22 : « [Entreprise] : Le développement durable » allègue à cet égard que « le développement durable devient le nouvel ancrage pour le développement des affaires ». Mais encore, « le développement durable constitue une priorité au même titre que la santé et la sécurité ».

de l'Entreprise, comme nous l'avons illustrée précédemment (section 4.1), a été conséquente aux nombreux avantages concurrentiels perçus et aux pressions exercées particulièrement par les parties prenantes externes que sont les clients. Il n'est donc pas étonnant de constater, dans ces circonstances, que la haute direction de l'Entreprise considérait qu'il était souhaitable que la nouvelle politique RSE débouche sur des actions concrètes, réelles. Pour parvenir à cette fin, l'Entreprise a décidé de structurer sa démarche²⁵⁰ de RSE en quatre phases, soit : 1) une phase de diagnostic ; 2) une phase d'élaboration des principes ; 3) une phase d'implantation et 4) une phase d'évaluation et de reddition de comptes. Nous aborderons chacune d'elles dans les prochaines sections.

4.3 Phase de diagnostic

La phase de diagnostic a habilité l'Entreprise à faire le point sur les dimensions internes et externes à partir desquelles elle allait construire sa stratégie RSE.

²⁵⁰ Dans une entrevue accordée à un journaliste de la presse écrite, le président de l'Entreprise affirme que pour parvenir à se hisser au rang des pionniers mondiaux en DD, l'entreprise n'avait d'autre choix que de se doter d'une approche structurée qui aboutissait avec un rapport de performance basé sur les principes du GRI (Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] »). Des propos également repris dans le document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? » qui énonce cinq facteurs de réussite associés à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE dont « l'intégration d'un propos sur le DD à la mission de l'entreprise ainsi qu'au plan d'affaires » et « une reddition de compte utilisant des indicateurs de management clairs et bien définis ». D'ailleurs, notons que ce document souligne à deux reprises que « choisir le développement durable, ce n'est pas choisir une étiquette, c'est choisir une stratégie de développement qui doit s'intégrer au modèle d'affaire de l'entreprise ». Bref, il était évident pour l'Entreprise qu'elle devait structurer et organiser la relation entre la sélection de ses enjeux, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE et ultimement l'appréciation de ses progrès ou de l'atteinte des résultats.

4.3.1 L'évaluation du statut actuel de la RSE à l'interne de l'entreprise

Dans un premier temps, l'Entreprise a dressé un portrait relativement détaillé de sa performance actuelle en matière de RSE. En d'autres termes, l'Entreprise a évalué dans quelle mesure elle intégrait déjà des principes liés à la RSE dans sa gestion et ses pratiques tout en identifiant ses forces et ses faiblesses à cet égard. Pour réaliser ce diagnostic particulier, un examen approfondi des documents, des processus et des activités de l'entreprise a eu lieu. De façon plus précise :

1. un inventaire des actions, réalisées ou en cours, agrégées au « programme »²⁵¹ a été effectué ;
2. le code d'éthique²⁵² et la politique d'engagement social ont été étudiés²⁵³ ;
3. un bilan des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise au cours de la dernière année fiscale a été exécuté²⁵⁴ ;

²⁵¹ Rappelons que l'Entreprise possédait déjà un programme chapeauté par un comité d'employés qui instaurait des pratiques en lien avec la RSE.

²⁵² « [Entreprise] a formalisé des directives éthiques afin de fournir à ses employés des repères de conduite, alors que la croissance rapide de l'entreprise étend ses domaines d'activités et son territoire d'opération. [...] Il doit être lu et signé par tous les employés, et ce, à une fréquence annuelle depuis l'an dernier ». (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »). Notons par ailleurs que ce code d'éthique s'adjoint « [...] d'un processus de signalement. Celui-ci permet à tout employé de s'adresser à la direction de façon anonyme ou confidentielle pour poser une question qui lui apparaît délicate, demander conseil ou signaler un manquement au Code » (*Ibid.*).

²⁵³ L'Entreprise définit un don, tel qu'en témoigne le document RP-01 : « L'engagement social : De la politique de dons au programme des employés », comme « une contribution financière ou matérielle accordée à un organisme à but non lucratif, *sans exiger de retombée ou de visibilité* ». Selon les données fournies par l'organisation, l'Entreprise chiffre sa contribution en dons et en événements-bénéfices à plus de 1 million de dollars par année. Par ailleurs, notons que, toujours selon l'Entreprise, « l'engagement social est un élément innovateur dans le secteur du génie et de la construction bien qu'il soit bien établi dans le milieu bancaire et dans les firmes comptables » (*Ibid.*). Les entreprises qui ont inspiré la politique sur l'engagement social de l'Entreprise sont : Loto-Québec, KPGM, Groupe Aldo et la Banque Royale du Canada.

4. un sondage auprès de chaque service de l'Entreprise a été conduit afin de discerner les joueurs clés dans cette démarche²⁵⁵, de mettre à jour le bilan des compétences (ressources ainsi qu'expertises) et des réalisations de l'entreprise en matière de DD, d'évaluer les intérêts et les attentes des clients par rapport au DD et d'identifier, d'une part, des initiatives internes ayant encouragé le DD (les « success story ») et, d'autre part, des

²⁵⁴ Mentionnons que ce premier exercice visant à mesurer l'émission de gaz à effet de serre de l'Entreprise ne fut pas de tout repos. En effet, la collecte des données nécessaires au calcul se révéla difficile, car il n'y avait aucun système en place pour compiler les données provenant du transport aérien, du transport routier et des bâtiments. Par contre, la réalisation de cet exercice fut des plus pertinentes, car elle donna l'occasion aux différents acteurs de s'interroger sur la stratégie à adopter pour compenser ces émissions, c'est-à-dire par l'achat de crédits de carbone, par le reboisement ou par l'achat de crédits de gré-à-gré. Notons que chacune des alternatives présentait des avantages et des inconvénients. (Documents : RP-23 : « [Entreprise] : Le développement durable : Le bilan GES » ; NI-08 : « VPO Opérations » ; NI-03 : « Directeur de l'approvisionnement » ; NI-01 : « Chef d'équipe »).

²⁵⁵ Soulignons que la réalisation de ce sondage a permis d'identifier des employés ayant un intérêt pour le DD. Ces employés ont donc été interpellés pour faire partie de la « communauté durable ». Les membres de cette communauté ont comme « principales fonctions de donner leurs opinions sur divers documents préparés par l'équipe de DD et de diffuser les informations qui leur sont transmises dans leur service respectif » (Document : I-07G : « La communauté durable »).

opportunités, pour l'enseigne corporative et pour l'offre de services, à court terme²⁵⁶ à ce chapitre.

« Dans la démarche, avant le plan d'action, il y a eu tout un sondage sur nos pratiques internes » (Entrevue 2).

Après avoir conduit un sondage auprès de représentants de chacun des services de l'entreprise, nous avons dressé un premier bilan des réalisations de [l'Entreprise] en matière de développement durable. Nous avons mesuré l'empreinte carbone de l'entreprise, identifié les joueurs clés, mis à jour le bilan de nos compétences et réalisations et contribué à la planification stratégique de chacune de nos unités d'affaires. Ces travaux nous ont ainsi permis de poser un premier diagnostic. (Document : I-02 : « Le DD chez [Entreprise] : une affaire d'équipe ! »)

Il faut se rappeler, tel que le mentionnent des personnes interrogées, que l'Entreprise menait déjà des actions RSE tant à l'interne (ex. : système de gestion de

²⁵⁶ Plus de 130 suggestions ont été formulées par les répondants au sondage qui d'ailleurs ont été nombreux à se prêter à l'exercice (79 / 84, donc 93% pour le taux de participation). Voici d'ailleurs quelques exemples d'initiatives proposées pour l'enseigne corporative : « De l'utilisation de nettoyants biodégradables par le personnel d'entretien de nos bureaux à la mise en place d'un système de covoiturage à l'intention de nos employés en passant par une gestion plus stratégique du parc d'imprimantes, voilà autant de propositions intelligentes que nous sommes à évaluer. Plusieurs ont aussi insisté sur le développement d'outils informatiques afin de simplifier l'échange de documents avec nos clients et fournisseurs » (Document : I-02 : « Le DD chez [Entreprise] : une affaire d'équipe ! »). D'autres suggestions, mais cette fois-ci pour l'offre de services : « formation LEED et en géothermie, accompagnement de nos clients dans le DD, texte standard sur le DD dans les offres de services, recherche et développement d'un système de traitement de sols contaminés à l'énergie solaire, etc. ». (Document : RP-07 : « Le développement durable, Phase 1 : Résultats du sondage »). Notons en outre que le président fera parvenir à l'ensemble des employés une lettre de remerciement pour leur participation à ce sondage. Il profitera d'ailleurs de cette occasion pour souligner, d'une part, que plusieurs suggestions proposées par les employés ont été retenues par le comité de DD et, d'autre part, que la haute direction compte sur la collaboration des employés pour les étapes ultérieures de la démarche de DD (Document : CM-01 : « Lettre du président – Remerciements - Employés »).

la qualité, programme de santé et de sécurité, aide financière à la collectivité) qu'à l'externe (ex. : efficacité énergétique) sans pour autant les nommer ainsi.

Je pense qu'on a commencé par rassembler tout ce qu'on faisait. Après, on s'est dit : « ok, ça c'est sur quoi on veut cibler ». On en fait déjà beaucoup comme l'engagement social. On avait déjà une bourse à l'interne pour l'implication dans le bénévolat. Ça on le faisait déjà, alors pourquoi inventer quelque chose qu'on ne fait pas ? Tout ce qui est approvisionnement, on n'était pas avancé. Mais là où on était moins avancé, c'est tout le volet LEED²⁵⁷. Donc, on a commencé par rassembler tout ce qu'on avait de bien, et là on a essayé de cibler et d'élargir le programme qu'on avait déjà en place. (Entrevue 3)

On a travaillé avec un consultant externe qui nous a aidés à nous structurer. Il nous a dit : « on va faire le bilan de tout ce que vous avez », puis de là, on a commencé la démarche de consultation à l'interne afin de finir avec un premier livrable qui était le plan d'action qui s'étale sur trois ans avec des cibles mesurables. (Entrevue 2)

[Le consultant externe], ce qu'il a fait, il a ramassé ce que l'entreprise faisait déjà et puis il a prêté mains fortes dans un processus qui était quand même assez délicat. Faire une première ébauche et dire : « bon maintenant on s'arrête et c'est ça qui est bon, ou ça ce n'est pas assez clair, ou trop donc vous vous tirez dans le pied ». (Entrevue 1)

En parallèle à ces activités destinées à faire le point sur les pratiques actuelles en matière de RSE, plusieurs rencontres ont également eu lieu, sur une période de

²⁵⁷ Une critique également formulée dans le document RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'entreprise] » : « En ce qui a trait à l'accréditation LEED, nous accusons un retard certain dans ce domaine ». Même observation dans le document PVUS-03 : « 3^{ième} réunion » : « Les faiblesses de [l'entreprise] résident entre autres dans LEED, soit la conception et la certification ». L'entretien réalisé avec le consultant externe abonde également en ce sens : « On voulait plus de gens qui étaient certifiés LEED parce qu'on s'apercevait qu'il y avait une demande des clients, mais qu'il n'y avait pas autant d'expertise qu'on le souhaitait à l'interne » (Entrevue 5).

quatre semaines, avec des représentants des différentes unités d'affaires pour poursuivre le diagnostic RSE. Voici au demeurant, une figure relatant les postes occupés par les personnes rencontrées par ordre chronologique.

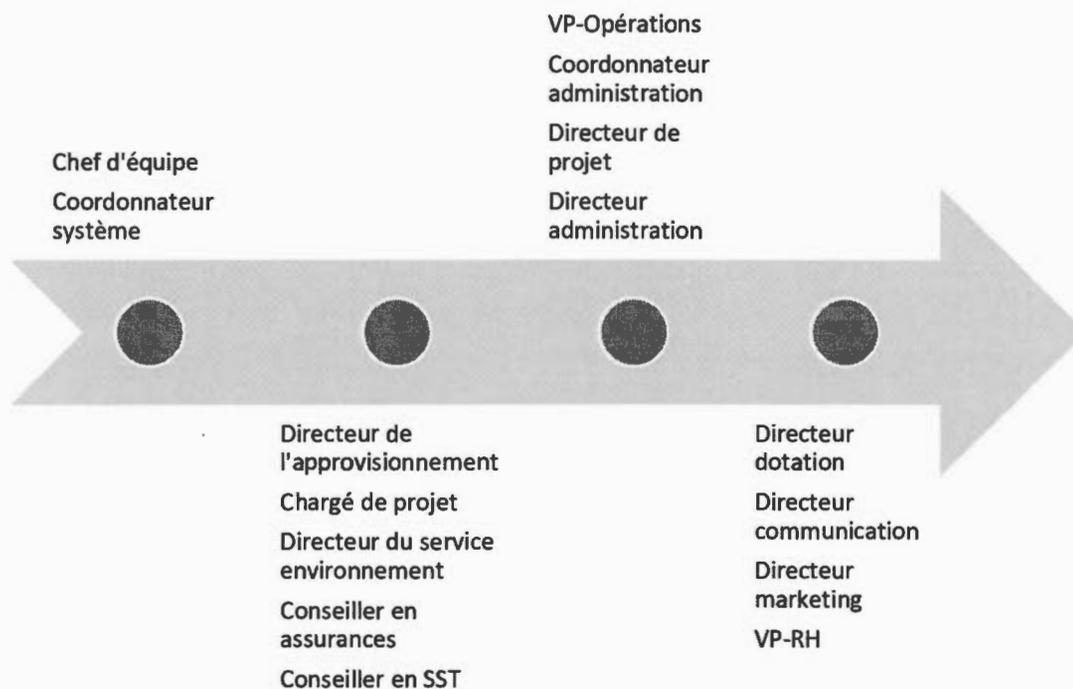


Figure 4.2 Postes occupés par les personnes rencontrées par ordre chronologique

L'analyse des résumés de ces rencontres²⁵⁸ nous permet d'avancer que cette consultation à l'interne avait plusieurs objectifs, c'est-à-dire :

²⁵⁸ Documents : NI-01 : « Chef d'équipe »; NI-02 : « Coordonnateur système »; NI-03 : « Directeur de l'approvisionnement »; NI-04 : « Chargé de projet »; NI-05 : « Directeur du Service environnement »; NI-06 : « Conseiller en assurances »; NI-07 : « Conseiller en SST »; NI-08 : « VPO Opérations »; NI-09 : « Coordonnateur administration »; NI-10 : « Directeur de projet »; NI-11 : « Directeur administration »; NI-12 : « Directeur dotation »; NI-13 : « Directeur communication »; NI-14 : « Directeur marketing »; NI-15 : « VP RH ».

1. identifier les pratiques actuelles en matière de RSE dans les départements et, par le fait même, établir les forces et les faiblesses du département à cet égard²⁵⁹ ;
2. répertorier les systèmes de gestion en place et leurs lacunes s'il y a lieu (ex : comptabilisation des événements peu importe leur nature – environnement, santé et sécurité, professionnel- dans un seul et même système, donc aucun registre et aucune catégorisation) ;
3. déterminer dans quelle mesure une nouvelle politique RSE pourrait affecter les processus, les prises de décision et les activités du département.

Sur ce dernier point, à titre d'exemples, pour le département des ressources humaines, l'adoption d'une nouvelle politique RSE signifiait, entre autres, des modifications dans l'ensemble de la documentation destinée aux futurs et actuels employés²⁶⁰, la planification d'une stratégie de sensibilisation des employés au concept de RSE et la mise en place d'un programme de formation²⁶¹. Quant au département « approvisionnement », l'intégration plus poussée de la notion RSE à la

²⁵⁹ Exemples de questions posées au VPO Opérations dans le cadre de cette consultation à l'interne : « Y-a-t-il des opportunités d'ici 3 ans pour des achats qui respectent le développement durable (véhicules hybrides des flottes par exemple) ? Avez-vous des données sur la récupération de papier ? Qui collecte, à quel prix et quelles quantités ? Même chose pour les ordinateurs, les cellulaires, etc. Utilisez-vous un système de gestion environnementale ? Qui s'en occupe ? Où est l'entreprise du point de vue « achats durables » ? Y a-t-il un plan triennal d'immobilisation ? Avez-vous des budgets disponibles pour mettre en place des initiatives ? » (Document : NI-08 : « VPO Opérations »).

²⁶⁰ Mise à jour du dépliant remis durant les « journées carrières », mise à jour du « guide de l'employé » disponible sur l'intranet de l'entreprise, ajout d'une section concernant les démarches de l'entreprise en matière de RSE sur l'intranet, etc. (Document : NI-12 : « Directeur dotation »).

²⁶¹ Document : NI-15: « VP RH ».

stratégie de l'entreprise impliquait sans l'ombre d'un doute l'adoption d'une politique d'approvisionnement responsable²⁶².

Finalement, une spécialiste dans l'accompagnement, la formation et la sensibilisation aux approvisionnements responsables²⁶³ a été mandatée pour « évaluer une offre de services préparée par [les urbanistes de l'Entreprise] qui avait un fort volet développement durable²⁶⁴ ». Notons que ses observations²⁶⁵ ont été sollicitées afin d'aiguiller l'Entreprise quant aux améliorations devant être apportées, à l'évidence, aux offres de services.

En somme, cette première étape de la phase de diagnostic a permis de recueillir des informations sur le statut actuel de la RSE au sein de l'organisation, mais a aussi habilité l'Entreprise à jauger l'envergure des efforts qui allaient être requis pour parvenir à mettre en œuvre la RSE tout comme les « éléments qui devraient faire l'objet d'une attention particulière lors de l'implantation de la stratégie RSE »²⁶⁶.

²⁶² Précisons que cette politique d'approvisionnement ou d'achat responsable s'adresserait « à tous les employés qui font l'achat de biens ou de services dans le cadre des projets ou des opérations quotidiennes ». (Document : RP-24 : « Évolution des actions dans la perspective DD »)

²⁶³ « [Cette personne] a mis sur pied « L'espace de concertation sur les approvisionnements responsables » qui réunit 15 importants donneurs d'ouvrages tels que TPSGC, Bell et le Cirque du Soleil. [...] Elle prévoit que d'ici 2 ans, certains donneurs d'ordre vont exiger des certifications ou autres preuves objectives que nous appliquons les principes de développement durable. Il n'est pas exclu que ISO 140000 devienne une exigence » (Document : NI-05 : « Directeur du Service environnement »).

²⁶⁴ *Ibid.*

²⁶⁵ Cinq grandes observations seront formulées par cette spécialiste : « 1) Il aurait fallu parler de DD dans la compréhension du mandat ; 2) Notre plan d'action ne parlait pas non plus de DD; 3) Même observation dans la section « Cohérence de l'équipe »; 4) Lorsque nous parlons de notre approche novatrice, nous démontrons une très bonne compréhension des enjeux, mais nous ne décrivons pas ce que nous allons faire et 5) Pour le CP, nous avons seulement écrit « il portera attention au DD ». Il aurait fallu élaborer et être beaucoup plus précis. » (*Ibid.*).

²⁶⁶ Document : PVCA-03 : « 3^{ème} réunion ».

Dans cet ordre d'idées, une figure récapitulant les principales forces et faiblesses répertoriées par l'Entreprise suite à cette évaluation du statut actuel de la RSE à l'interne.

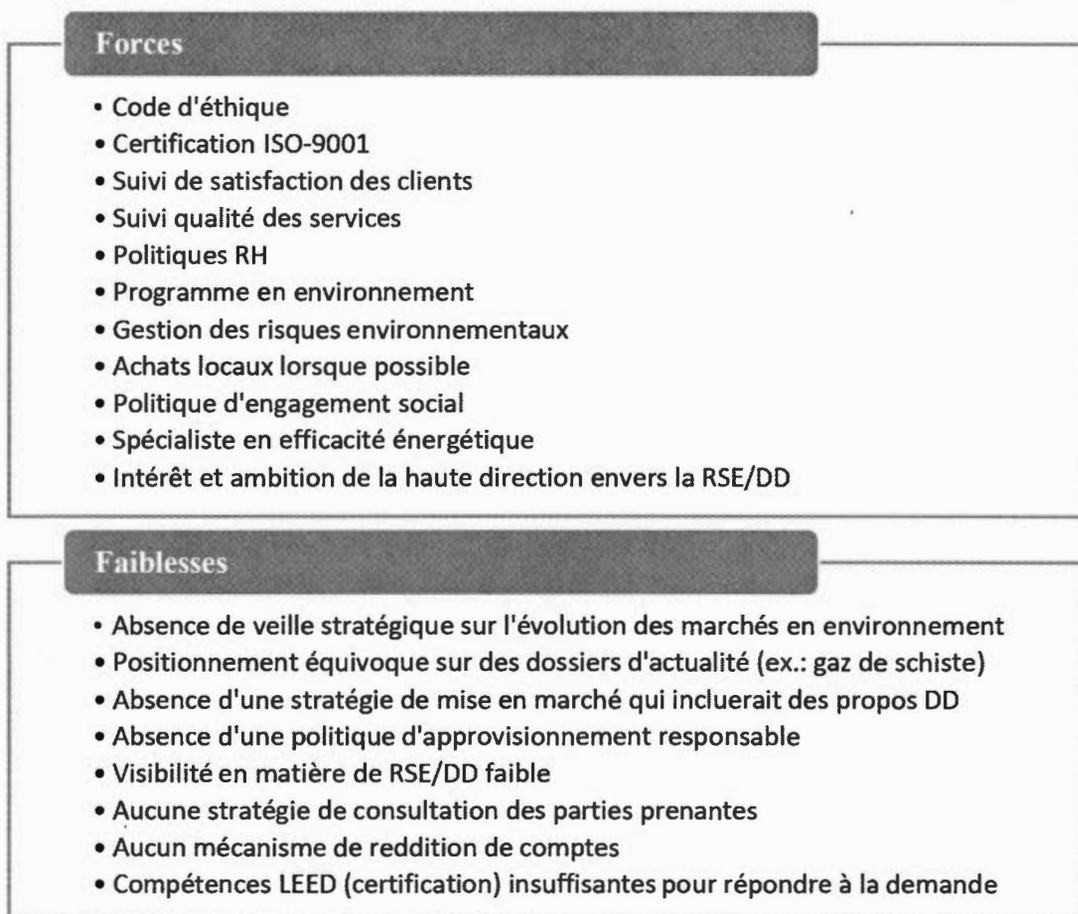


Figure 4.3 Principales forces et faiblesses répertoriées suite à l'évaluation du statut actuel de la RSE à l'interne²⁶⁷

Ces observations, bien que des plus pertinentes, se devaient toutefois d'être bonifiées d'une évaluation du statut actuel de la RSE, mais, cette fois-ci, à l'externe de l'organisation.

²⁶⁷ Données présentées dans plusieurs documents dont : RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] »; RP-25 : « Forces et faiblesses de [l'Entreprise] en développement durable »; RP-19 : « [Entreprise] : Performance environnementale »; RP-07 : « Le développement durable, Phase 1 : Résultats du sondage ». Notons que ce tableau a été élaboré par l'Entreprise.

4.3.2 L'évaluation du statut actuel de la RSE à l'externe de l'entreprise

L'évaluation du statut actuel de la RSE à l'externe de l'organisation a constitué la deuxième étape de cette phase de diagnostic. L'exercice visait principalement à « identifier les meilleures pratiques de l'industrie et à situer l'entreprise parmi ses concurrents »²⁶⁸. À la recherche de renseignements sur la vision, les valeurs, les politiques, les codes de conduite, les produits ou les services offerts ainsi que les programmes auxquels participent les concurrents directs de l'organisation (ex. : autres firmes d'ingénierie et de construction), l'Entreprise a réalisé un exercice de balisage avec trois de ses compétiteurs²⁶⁹. Par ailleurs, étant donné que l'Entreprise s'avérait aussi à la recherche de pratiques et de politiques transposables dans différents contextes organisationnels, elle a inclus dans son analyse comparative des entreprises considérées comme leaders dans le domaine du DD (ex : Cascades, Alstom, Carillon).

Cet exercice de balisage a permis à l'Entreprise de dégager quelques bonnes pratiques dont « la publication d'un rapport annuel d'activités DD, la présence de ressources imputables en DD près des centres de gestion, l'élaboration d'une politique en approvisionnement responsable et l'utilisation d'indicateurs clés de performance en matière de DD »²⁷⁰.

Tout compte fait, la phase de diagnostic a donné l'occasion à l'Entreprise de prendre connaissance des éléments internes et externes à partir desquelles elle élaborerait

²⁶⁸ Document : PVCA-04 : « 4^{ième} réunion ».

²⁶⁹ Aucune justification n'est donnée dans les documents consultés sur le choix des compagnies pour le balisage autre que le fait qu'elles représentaient des compétiteurs de l'Entreprise.

²⁷⁰ Document : RP-18 : « Le Développement Durable : Rapport d'analyse de balisage ».

sa stratégie RSE et par conséquent sa politique RSE ainsi que son plan d'action triennal.

Cependant, avant même de s'attarder à l'édification de la nouvelle politique en matière de RSE, il semblait indubitable pour la haute direction de l'Entreprise que celle-ci se prononce sur l'importance de cette démarche à venir. En effet, consciente que la mobilisation des employés se révélait impérative autant lors de l'élaboration de la politique que lors de son implantation et son exécution, la haute direction décida, d'une part, d'apporter des modifications à la vision et à la mission de l'entreprise^{271 272}.

On a vraiment suivi une démarche systématique dans le fond : mission, vision. [...] Notre vision et notre mission on les a refaits pour l'intégrer. Pas nécessairement dire, le DD, mais fallait que ce soit transparent dans nos objectifs ultimes. (Entrevue 2)

D'autre part, toujours dans la perspective de susciter de l'enthousiasme et de favoriser la mobilisation des employés à l'égard de la démarche RSE, la haute

²⁷¹ Document : PVCA-04 : « 4^{ième} réunion » : « mission et la vision de l'entreprise [seront] revue prochainement pour tenir compte du DD ».

²⁷² Soulignons que le document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable? » affirme que « les entreprises qui ont maximisé les retombées de leurs efforts en matière de DD ont intégré un propos sur le DD à la mission de l'entreprise ainsi qu'au plan d'affaires de cette dernière ». Cette pratique est en outre considérée comme un facteur de succès dans le document mentionné ci-dessus.

direction décida de communiquer cette nouvelle vision²⁷³ lors d'un évènement déjà prévu à l'agenda. En fait, cet évènement s'avérait un choix judicieux dans la mesure où il s'adressait aux cadres et aux gestionnaires de l'Entreprise, deux catégories d'employés à même de devenir des « accélérateurs de motivation ». Bref, cet évènement représentait sans contredit une exceptionnelle « plateforme de sensibilisation au DD auprès des cadres » comme en témoigne le procès-verbal de la quatrième réunion du comité aviseur (Document : PVCA-04 : « 4^{ième} réunion »).

C'est pour ça que comme responsable du dossier²⁷⁴, je suis allé à une réunion [dans cette ville], faire un discours, faire une présentation d'une bonne heure, devant tous les cadres de [l'Entreprise] et ils venaient de partout à travers le pays. (Entrevue 5)

Mentionnons que cette stratégie de communication quant à la nouvelle vision de l'entreprise qui intègre la notion de RSE aurait eu moins d'impact si l'évènement en question n'était point écoresponsable²⁷⁵. Des démarches ont donc eu lieu, par exemple auprès de l'hôtel, pour que ce grand rassemblement s'inscrive dans cette optique. Mais encore, l'Entreprise prit parti de faire un calcul du bilan GES de

²⁷³ Précisons, comme l'évoque le document : PVCA-04 : « 4^{ième} réunion », « qu'il est important lors de cette activité de mettre l'emphase sur le « quoi » et non sur le « comment » ». Conséquemment, le président de l'Entreprise s'attardera particulièrement dans son discours à définir les concepts de RSE et de DD et illustrera leur portée à travers deux projets, deux mandats ayant un volet DD. En revanche, « l'équipe chargée de mettre à jour les pratiques de l'entreprise en matière de développement durable [dévoilera] un premier bilan de ses activités et [présentera] ses chantiers prioritaires : gestion des déplacements, des approvisionnements, développement de nouveaux marchés. » (Document : I-02 : « Le DD chez [Entreprise] : une affaire d'équipe! »).

²⁷⁴ Notons qu'il s'agit ici du consultant externe embauché pour soutenir les efforts de l'Entreprise vers une plus grande responsabilisation sociale. Sa présentation suivait celle effectuée par le président.

²⁷⁵ Document : PVCA-05 : « 5^{ième} réunion » : « [le consultant externe] mentionne que l'activité sera écoresponsable ».

l'évènement. De ce fait, les participants à l'activité ont été conviés à remplir un sondage en ligne sur leur moyen de transport aller-retour²⁷⁶.

4.3.3 Le comité aviseur

Pour conclure, il importe de souligner que la phase de diagnostic fut entièrement sous l'égide d'un comité aviseur²⁷⁷. Ce comité, constitué de sept personnes incluant le consultant externe²⁷⁸, avait comme principal mandat « de réaliser les travaux préliminaires qui devaient être conduits afin d'actualiser les pratiques environnementales de [l'Entreprise] et de pousser encore plus loin son leadership²⁷⁹ ». Il s'agissait donc d'un comité temporaire dont la dissolution eu lieu à la toute fin de la phase diagnostic²⁸⁰.

²⁷⁶ Document : PVCA-05 : « 5^{ième} réunion » : « Un calcul du bilan GES sera effectué de l'activité. Pour ce faire, tous les participants devront remplir un sondage en ligne pour identifier leur moyen de transport aller-retour. L'outil Survey Monkey sera utilisé de nouveau à cet égard ».

²⁷⁷ Spécifions qu'aucune partie prenante externe (ex. : clients, ONG) ne siégeait à ce comité aviseur.

²⁷⁸ S'adjoindre un consultant externe semblait une ligne de conduite pertinente dans la mesure où ce dernier « même s'il vient avec peu de connaissances spécifiques à l'industrie, c'est un outsider, c'est quelqu'un de l'externe qui vient sans préjugé, qui vient parfois dire ce que l'entreprise sait déjà, mais qui n'ose pas le dire à voix haute, qui vient faire la part des choses entre ce que les gens disent dans l'industrie. Le consultant a deux fonctions : c'est quelqu'un qui vient renforcer les choses que tu sais déjà ou prêter main forte quand il y a un manque de main-d'œuvre ». (Entrevue 1)

²⁷⁹ Document : PVCA-01 : « 1^{ère} réunion ».

²⁸⁰ Le comité aviseur s'est réuni cinq fois sur une période de deux mois.

Comité avisieur	Consultant externe
	Responsable du chantier RSE/DD
	Spécialiste en gestion des matières résiduelles
	Vice-président Opérations
	Coordonnateur du programme d'engagement social de l'entreprise
	Conseiller senior en amélioration continue et gestion de risques
	Représentant de l'unité d'affaires responsable de l'approvisionnement

Figure 4.4 Composition du comité avisieur

Indiquons qu'aucun détail dans les documents analysés ne nous permet d'identifier 1) les raisons sous-jacentes à la sélection des membres du comité avisieur et 2) l'individu ayant été responsable de former ce comité. En revanche, nous pouvons affirmer que le consultant externe « a été embauché parce qu'il est quelqu'un avec une bonne renommée, quelqu'un qui connaît bien nos parties prenantes [...] ». (Entrevue 1) Par ailleurs, notons que ce consultant externe « était un bon ami [du vice-président de cette unité d'affaires] » et « c'est lui qui s'est offert pour nous aider. Une proposition spontanée, car ce n'est pas nous autres qui sommes allés le chercher » (Entrevue 3). Des propos d'ailleurs confirmés par le consultant externe :

Moi j'ai su par quelqu'un, j'ai su par un tiers qu'ils réfléchissaient à la question. C'était quelqu'un que je connaissais. Moi je faisais de la

consultation ²⁸¹. J'avais différents clients, mais je faisais de la consultation. Je suis allé cogner à leur porte. J'ai vu [le président de l'Entreprise] et [le vice-président de cette unité d'affaires] on a conclu. Il savait que j'étais disponible, moi je savais qu'ils réfléchissaient. On s'est rencontré et puis voilà ! (Entrevue 5).

Une fois la phase de diagnostic complétée, donc la mise en perspective des dimensions internes et externes à partir desquelles la stratégie RSE allait être construite, l'Entreprise s'attarda par la suite, d'une part, à énoncer ses engagements à travers une politique RSE et, d'autre part, à formuler un plan d'action triennal pourvu de cibles mesurables. L'élaboration de ce cadre de référence en matière de performance extrafinancière auquel l'Entreprise allait devoir se soumettre fera au demeurant l'objet de la prochaine sous-section.

4.4 Phase d'élaboration des principes

La phase d'élaboration des principes n'a constitué ni plus ni moins que l'étape où 1) la nouvelle politique RSE et le plan d'action triennal ont été échafaudés par un groupe de travail, soit un comité de DD ; 2) une nouvelle structure organisationnelle en matière de RSE a été mise sur pied et 3) les engagements de l'Entreprise à l'égard de sa performance sociale et environnementale ont été publiés.

²⁸¹ Le consultant externe est « un consultant en développement stratégique et affaires publiques. Il a travaillé aux côtés de [nombreuses entreprises de renommées internationales] et il est membre certifié du Global reporting initiative (GRI) » (Document : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable? »).

4.4.1 Création d'un groupe de travail, élaboration de la politique RSE et constitution d'un plan d'action triennal

Afin de formaliser ses engagements sur le plan de la RSE, en regard du bilan obtenu suite à la phase de diagnostic, l'Entreprise créa un groupe de travail²⁸², c'est-à-dire un Comité de DD²⁸³. Précisons d'emblée que le Comité de DD relevait du Comité de gestion d'entreprise (CGE) qui lui-même relevait du Conseil d'administration (CA). Voici d'ailleurs un organigramme²⁸⁴ représentant les différents comités au sein de l'Entreprise.

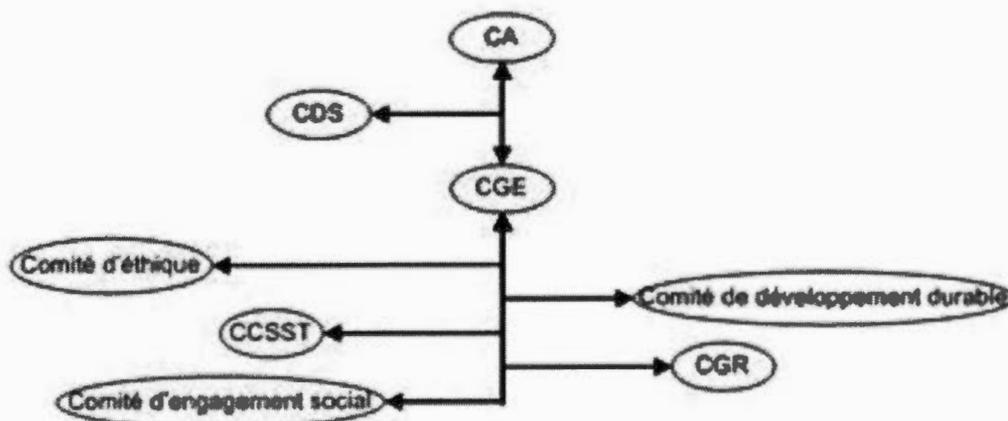


Figure 4.5 Organigramme des différents comités au sein de l'Entreprise²⁸⁵

²⁸² Les membres du Comité de DD ont été « nommés par le président du comité », soit le responsable du chantier RSE/DD qui sera éventuellement promu comme « directeur RSE/DD » (Document : I-07H : « Équipe DD »).

²⁸³ « Le comité de développement durable a été formé afin d'adopter la Politique de développement durable, de produire et de suivre le Plan d'action triennal (20XX-20XX) » (Document : I-07H : « Équipe DD »).

²⁸⁴ Document : I-13 : « Organigramme des comités au sein de [Entreprise] ».

²⁸⁵ Organigramme réalisé par l'Entreprise.

Sépcifions également que le Comité de DD se composait de sept individus dont un seul provenait de l'externe, soit le consultant²⁸⁶.

Comité de DD	Consultant externe
	Responsable du chantier RSE/DD
	Spécialiste en gestion des matières résiduelles
	Vice-président Soutien aux opérations
	Directeur Systèmes de gestion qualité
	Vice-président Administration
	Vice-président Technologies de l'information corporative (TIC)
	Vice-président Ressources humaines (RH)

Figure 4.6 Composition du Comité de DD

Le Comité de DD se réservait le droit de consulter, au besoin, pour accomplir sa tâche, les représentants des groupes suivants²⁸⁷ : 1) Approvisionnement ; 2) Santé et sécurité ; 3) Engagement social et 4) Éthique.

Notons que les propos recueillis lors de nos entretiens abondent dans le même sens que ces informations obtenues par l'entremise de notre analyse documentaire.

²⁸⁶ Indiquons que le consultant externe est le même qui siégeait sur le comité aviseur.

²⁸⁷ Document : I-07H : « Équipe DD ».

Il y avait un comité où les principales directions étaient là. [...] On a mobilisé les gens des RH, du contrôle de la qualité à l'interne. On voulait mobiliser les gens de l'audit interne pour s'assurer d'un suivi. Les achats, l'approvisionnement, les gens qui s'occupaient des édifices à cause de la demande énergétique. (Entrevue 5)

J'ai travaillé avec [un consultant externe] et [un individu] spécialiste en gestion des matières résiduelles. On a été les trois au cœur de la stratégie et du plan d'action pendant à peu près un an avec un comité interne qui se composait de gens corporatifs. [...] on a commencé la démarche de consultation à l'interne afin de finir avec un premier livrable qui était le plan d'action qui s'étale sur trois ans avec des cibles mesurables. (Entrevue 2)

Par ailleurs, il importe de mentionner que la composition du comité a résulté d'un compromis entre un noyau suffisamment resserré pour faciliter les prises de décision et un groupe représentatif de toutes les fonctions concernées par les enjeux propres à l'entreprise comme en fait foi cet extrait de notes internes de réunion avec le coordonnateur des systèmes :

Discussion brève des membres potentiels [du groupe de travail] : un représentant du corporatif (approvisionnement) ? Pour un éventuel audit du système, un représentant de l'équipe de [cet individu] ? [Cet individu] pour le risque environnemental au corpo ? Un représentant du développement des affaires ? [Le consultant externe] et [le responsable du chantier RSE/DD] mentionnent qu'il faut en même temps « restreindre » le nombre de membres pour ne pas alourdir le processus.

Comme nous l'avons précédemment souligné, le Comité de DD a été formé afin
1) d'adopter la Politique de développement durable ; 2) d'élaborer un plan d'action

triennal²⁸⁸ et 3) ultimement de mettre en œuvre le plan d'action²⁸⁹. Ci-dessous, une figure illustrant les activités associées à ces grands rôles assumés par ce comité²⁹⁰.

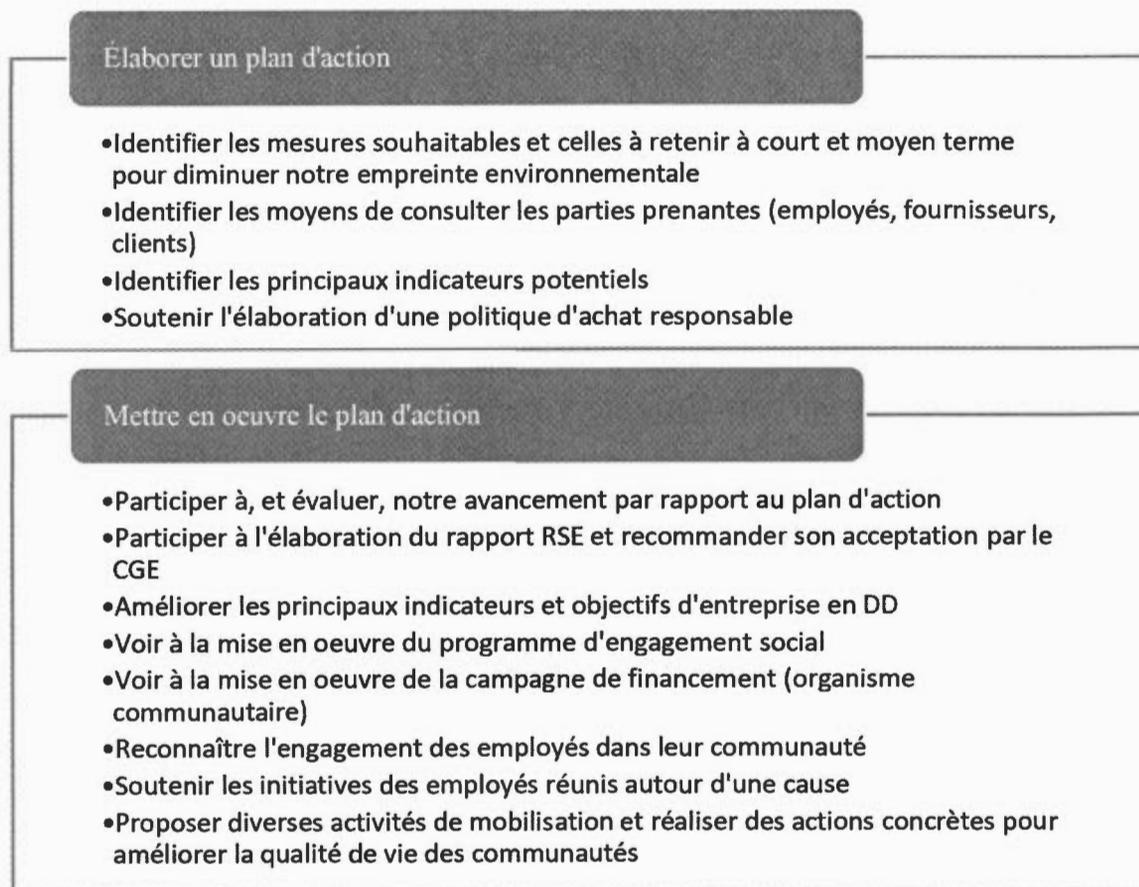


Figure 4.7 Rôles assumés par le Comité de DD et leurs activités respectives

²⁸⁸ Le comité DD s'est officiellement réuni cinq fois sur une période de cinq mois pour élaborer le plan d'action triennal comme l'indiquent les procès-verbaux des réunions du comité (Documents : PVCD-01 : « 1^{ère} réunion »; PVCD-02 : « 2^{ème} réunion »; PVCD-03 : « 3^{ème} réunion »; PVCD-04 : « 4^{ème} réunion »; PVCD-05 : « 5^{ème} réunion »).

²⁸⁹ Le comité de DD se réunit au moins une fois par année afin d'évaluer l'avancement du plan (Document : I-07H : « Équipe DD »).

²⁹⁰ Document : RP-26 « [Entreprise] - Comité de DD : Qui nous sommes? ».

Ces gens-là [les membres du comité de DD] avaient des mandats. Tu ne peux pas mener...Tu ne peux pas... C'est un peu top-down notre affaire, on ne se fera pas de cachette, mais le data, l'articulation des politiques, l'articulation des priorités, ça c'est fait en collaboration. [...] Je n'arrivais pas là en leur disant « moi j'ai la bonne parole ». Je pense que la stratégie pour moi c'était qu'ils s'approprient la démarche. Et ils l'ont fait en participant à travers le comité. En définissant toutes les priorités et toutes les actions. [...] Quand ils ont compris que c'était leur plan et que moi j'étais juste un facilitateur, je pense que ça l'a beaucoup aidé. (Entrevue 5)

Ce qu'on a, c'est un Comité de DD formé de gens de ces groupes-là qui ont travaillé sur le plan d'action et qui suivent sa progression ligne par ligne. Tu sais, ce qui était bien clair dans ma tête depuis le début, c'est que ce n'était pas à nous le projet. C'est quelque chose qui appartient aux autres. Il fallait que les gens s'approprient la démarche. (Entrevue 2)

4.4.1.1 Identification des mesures à retenir

Pour parvenir à identifier des mesures à retenir, le comité de DD procéda à une cartographie des risques et des opportunités inhérents à la RSE²⁹¹ par unités d'affaires ou secteur d'activités²⁹² (ex : bâtiments, eau et matières résiduelles,

²⁹¹ Document : OJAR-01 : « Plan stratégique en DD ». Les objectifs de cette rencontre : «1) analyser la situation et développer une solution optimale à travers l'identification des risques, l'identification et la priorisation des opportunités et l'identification des éléments à valeur ajoutée en rapport aux critères de décision et aux analyses préalables et 2) définir les conditions de réalisation en définissant les objectifs de réalisation et le plan d'action ».

²⁹² À titre d'exemples, le procès-verbal de la deuxième réunion du comité DD nous permet d'observer que l'unité d'affaires approvisionnement énonçait, entre autres, comme opportunités : la mobilité durable, la gestion de la flotte de véhicule, l'approvisionnement responsable. Quant au département des technologies de l'information (TI), leurs opportunités résidaient dans la virtualisation des équipements, le télétravail, la gestion centralisée des actifs et le recyclage des équipements. La certification LEED préoccupait principalement l'unité d'affaires « ingénierie » et la gestion des échantillons et des produits en laboratoire le département « environnement » (Document : PVCD-02 : « 2^{ème} réunion »).

énergie, approvisionnement, transport). Voici au demeurant un exemple de grille utilisée pour analyser les opportunités qui se présentaient à l'Entreprise.

Opportunités proposées	Coûts de l'opportunité	Revenus anticipés (si applicable)	Actions nécessaires à la réalisation	Priorisation sur une échelle de 1 à 3

Figure 4.8 Grille d'analyse des opportunités inhérentes à la RSE

À la lecture de cette grille, il est aisé d'observer que les trois principaux critères qui ont guidé le choix des opportunités retenues ont été le coût, les bénéfices financiers²⁹³ ou autres, qu'elles engendraient pour l'entreprise, donc leur rentabilisation, et la faisabilité (colonne « actions nécessaires à la réalisation »)²⁹⁴. Une observation corroborée par les propos des personnes interrogées.

ISO 14001, qui est une norme qui touche plus la production, on l'a envisagé pour nos laboratoires, mais ça représente des coûts de 200 000 \$ pour l'implantation. Comme on n'est pas de grand pollueur en termes de production, on s'est dit que l'effort versus le résultat... Ce n'était pas quelque chose qu'on a jugé souhaitable dans notre cas²⁹⁵. [...] On essaye toujours de privilégier des solutions qui auront un impact

²⁹³ Par exemple, pour l'unité d'affaires « bâtiment », « les opportunités retenues devaient représenter un volume d'au moins 500 K \$ sur trois ans pour être présentées » (Document : RP-27 : « Planification stratégique : Secteur bâtiment : Risques et opportunités »).

²⁹⁴ Dans le document RP-28 : « L'approche organisationnelle : Plan d'action : Identification de priorités », le conseiller corporatif RSE/DD spécifie qu' « une consultation des parties prenantes à l'interne » a eu lieu pour identifier les opportunités et qu' « une analyse des coûts-bénéfices » a permis de prioriser ces opportunités.

²⁹⁵ Cette affirmation est ratifiée dans le document PVCD-03 : « 3^{ième} réunion » : « les discussions des derniers jours ont abouti à l'étude de la certification ISO 14000 au lieu de l'obtention de ladite certification ».

autant sur le plan économique qu'environnemental. C'est ce qu'on appelle les *low hanging fruits*. (Entrevue 2)

« On avait un comité de travail, un comité DD, qui existait, avec les principaux joueurs. Ils nous ont aidés à identifier quels étaient les *low hanging fruits* dans l'entreprise. » (Entrevue 5). « Tu sais, comme mettre des éoliennes partout sur les toits ! Bonne idée, mais on fait fi de la réglementation municipale ? » (Entrevue 1).

La considération accordée par notre entreprise terrain aux coûts engendrés par la mise en œuvre de pratiques et de politiques socialement responsables se confirme en outre dans un document intitulé « [Entreprise] : Performance environnementale » où « les investissements initiaux » et « la quantification du retour sur investissement » sont cités comme deux embûches rencontrées par le Comité DD lors de l'identification des mesures à adopter. Une réalité aussi dépeinte par le directeur RSE/DD lorsqu'il spécifie que les pratiques RSE entérinées par les différentes unités d'affaires devaient s'inscrire dans leur budget actuel, donc elles ne devaient pas représenter des frais, des coûts supplémentaires^{296 297}.

Il ne faut pas qu'elles [les unités d'affaires] nous demandent un budget pour faire quelque chose. Il faut que ça vienne de leur enveloppe pour leurs activités. Si ça coûte plus cher, bien il faut qu'elles trouvent une

²⁹⁶ Rappelons, dans cet ordre d'idées, que l'Entreprise, lors de l'élaboration de la politique RSE, évoluait dans « un contexte qui était difficile, de vive concurrence, de baisse du chiffre d'affaires dans [ce secteur], donc il y avait des tensions [...] Il y avait certainement une volonté, un désir, mais il y avait aussi une gestion difficile de la réalité » (Entrevue 5).

²⁹⁷ Le document RP-09 « Le développement durable : Stratégie budgétaire » rapporte que le budget attribué à la démarche de responsabilisation sociale inclut exclusivement « les honoraires externes (consultants, traduction du rapport) et les dépenses d'impressions. Le reste est des salaires internes excluant le salaire du directeur RSE/DD budgété [dans ce service]. Pour les autres services, les mesures du plan d'action ont déjà été budgétées (corporatif et opérations) sans augmentation visible associée au DD : phénomène de réallocation à même les enveloppes budgétaires existantes. Exception : stratégie de placement média qui est à évaluer ».

façon d'absorber. [...] Par exemple, approvisionnement, ils ont piloté leur politique d'approvisionnement responsable. On les a aidés. Dans leur fichier d'évaluation, ils ont rentré des critères lorsque vient le temps de choisir un fournisseur. C'est sûr que c'est toujours en se disant que peut-être qu'à valeur égale on va accepter peut-être de payer un cinq pour cent de plus, mais ça va toujours dépendre du volume. (Entrevue 2)

En somme, cette démarche a permis de relever les principaux risques reliés à la RSE et en contrepartie les opportunités qu'elle était à même de générer pour l'Entreprise. Ces éléments étaient indispensables à une lecture adéquate des priorités de l'organisation. Une priorisation, soulignons-le, difficile à réaliser²⁹⁸, mais nécessaire comme le stipule, dans un premier temps, le conseiller corporatif en RSE/DD lors d'une présentation réalisée au sein d'une université montréalaise et, dans un deuxième temps, le directeur RSE/DD lors de notre entretien :

Vous voulez qu'il y ait une priorisation de certains enjeux par-dessus d'autres. Il n'est pas possible de tout gérer en même temps et certains enjeux ne sont pas appropriés à certains modèles d'affaires ou même laissés dans les mains du privé.

Je me souviens [...] qu'il y avait des suggestions qui duraient des journées de temps, mais tu sais, un moment donné c'est ça, on part du point A pour aller au point B, on peut même vouloir se rendre au point Z et si on recommence tout, on n'y arrivera jamais. (Entrevue 2)

Afin de mieux saisir la résultante de ce processus d'identification des mesures et par le fait même de détermination de sous-actions, de personnes responsables et d'échéances, ci-contre des exemples de tableau de bord pour l'unité d'affaires

²⁹⁸ Dans le document RP-19 : « [Entreprise] : Performance environnementale », établir « les vraies priorités » est évoquée la principale embûche au niveau managérial.

« Affaires juridiques et corporatives » et pour l'unité d'affaires « Approvisionnement ».

Tableau 4.1
Tableau de bord de l'unité « Affaires juridiques et corporatives »

Actions	Sous-actions	Responsables	Échéance	Avancement	Commentaires
GOUV 04	Effectuer une mise à jour de la base de données des rapports d'incidents environnementaux		Mai 20[XX]		

Tableau 4.2
Tableau de bord de l'unité « Approvisionnement »

Actions	Sous-actions	Responsables	Échéance	Avancement	Commentaires
GOUV 04	Développer et adapter les processus actuels		Mai 20[XX]		
GOUV 05	Identifier nos principaux fournisseurs et exprimer nos attentes		Continu		
ENV02	Remplacer et mettre à niveau les vidéoconférences		Continu		
ENV02	Faire un projet pilote de télétravail		Mai 20[XX]		

4.4.1.2 Identification des indicateurs potentiels

En parallèle à l'identification des mesures devant permettre à l'Entreprise « d'affirmer [sa] volonté d'améliorer [sa] performance au chapitre du développement durable, afin de devenir un leader en développement durable dans [son] industrie²⁹⁹ », le Comité DD a examiné quelques initiatives ou référentiels structurants et par le fait même facilitant l'évaluation et la reddition de comptes en matière de performance sociale et environnementale.

²⁹⁹ Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable ».

ISO 26 000 ce sont les principes sur la RSE, ce n'est pas une norme certifiable. [...] Je me souviens qu'au début on a regardé plusieurs autres référentiels, dont le BNQ 21000. Je me souviens de nous avoir notés sur le BNQ 21000 et d'avoir regardé si on appliquait le BNQ 21000 où on serait. (Entrevue 2)

Ce sont néanmoins les indicateurs du GRI qui ont retenu l'attention du comité de DD³⁰⁰, et ce même si certains membres du comité avaient fait part de leurs réticences quant à la nature des informations devant être divulguées³⁰¹ dans le cadre de ces lignes directrices. « Le GRI a été plus utilisé. On l'a regardé de façon plus systématique. » (Entrevue 2).

On a choisi le nombre d'indicateurs du GRI sur lesquels on allait rendre des comptes. Le GRI, ce sont des indicateurs que tu utilises et c'est toi qui te notes sur le nombre d'indicateurs utilisés et ainsi de suite. [...] On s'est appuyé sur les meilleures pratiques et puis voilà ! (Entrevue 5)

Il y avait certaines réticences. Il y avait des enjeux qui avaient trait à la compétitivité, donc ils n'étaient pas prêts à prendre tous les indicateurs du GRI, et à divulguer des renseignements qui leur apparaissaient de nature confidentielle. (Entrevue 5)

³⁰⁰ Document : PVCD-02 : « 2^{ième} réunion » : « Présentation de la méthodologie GRI. [Le consultant externe] fait un court sommaire de la démarche de même que des principaux objectifs recherchés. [Le consultant externe] mentionne que les membres du comité ont reçu la liste des critères GRI. Chacun doit identifier 5 critères « potentiels » de catégorie ENV pour son secteur d'activité pour fin de discussion lors de la prochaine rencontre ». Précisons que la décision de retenir le GRI comme référentiel pour l'évaluation et la reddition de comptes en matière de RSE n'est assurément pas étrangère au fait que le consultant externe, membre du comité de DD, « [était] membre certifié du Global reporting initiative (GRI) » (Document : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? »).

³⁰¹ Cet aspect sera abordé plus en détail dans la section sur les obstacles (4.8).

Voici au demeurant quelques exemples des indicateurs du GRI retenus pour l'unité d'affaires « Affaires juridiques et corporatives » et pour l'unité d'affaires « Approvisionnement ».

Tableau 4.3
Indicateurs du GRI retenus pour l'unité « Affaires juridiques et corporatives »

Indicateur	Description	Responsable	Données requises
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs.		Nombre total de déversements accidentels significatifs, Volume des déversements accidentels significatifs, Localisation, Matière déversée, Impact du déversement, Sanctions adm/judiciaires pour non-respect des lois et des réglementations, Montant total des amendes significatives, Nombre de sanctions non financières, Cas soumis à instance juridique pour résolution
EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.		Montant des amendes

Tableau 4.4
Indicateurs du GRI retenus pour l'unité « Approvisionnement »

Indicateur	Description	Responsable	Données requises
EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire.		Quantifier l'énergie électrique consommée
EN6	Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives.		Initiatives pour diminuer la consommation électrique (interne et externe), Quantification des réductions de consommation en électricité

En définitive, les efforts de collaboration du comité de DD ont permis d'aboutir à une politique et un plan d'action triennal. D'ailleurs, en ce sens, l'Entreprise favorisa une perspective « *inside-out* »³⁰² qui repose sur une vision traditionnelle de

³⁰² Les entrevues réalisées et la documentation consultée permettent d'affirmer qu'au cours de cette phase d'élaboration des principes RSE, aucun réel dialogue social, donc aucune discussion avec les parties prenantes externes, n'a eu lieu pour, par exemple, identifier les enjeux auxquels l'entreprise était confrontée. Cette décision toutefois d'exclure les parties prenantes externes de ce processus n'est guère surprenante dans la mesure où elle correspond à la culture organisationnelle de l'Entreprise et plus particulièrement au type de relation qu'elle a toujours entretenue avec ces dernières.

l'élaboration d'une stratégie, de pratiques et de politiques où les gestionnaires et la firme constituent le point d'ancrage des décisions^{303 304}.

Il importe en outre de souligner que le plan d'action, tel que diffusé aux différentes parties prenantes, constituait un document sommaire, donc pas représentatif de l'ensemble des initiatives, des actions entreprises par l'Entreprise.

On a un document Excel³⁰⁵ où on a chaque ligne du plan d'action... Tu sais, le plan d'action imprimé, on ne pouvait pas avoir chaque ligne avec... Il y avait trop détails. Il y a 29 objectifs et il y a comme 150 lignes derrière ça. C'est comme « mettre le développement durable dans les instances de gouvernance », on l'a mis dans les sujets des comités de gestion, moi je suis au conseil d'administration de l'entreprise, donc on présente régulièrement les avancements, mais ça on ne l'a pas mis dans les cibles. Ça serait ça la mesure, que c'est implanté dans les comités, etc., mais tu sais, mettre ça dans la politique... On l'a mis dans le document Excel. Des fois il n'y a pas un chiffre. Par exemple, pour le [plan d'action externe], ce qui est la partie de nos experts, on s'est donné comme objectif d'avoir deux conférences et deux publications par thème, par année. Mais ce n'est pas dans le plan d'action, ce n'est pas non plus dans le rapport de développement durable. C'est un objectif à l'interne. C'est un objectif qu'on s'est mis pour [le plan d'action externe] quand on fait les rencontres. Donc, il y a beaucoup d'autres niveaux de

³⁰³ À l'évidence, cette approche s'oppose à la perspective « *outside-in* » qui elle accorde une grande importance à l'environnement social de l'organisation et plus singulièrement aux parties prenantes. Précisons sur ce point que les termes « *inside-out* » et « *outside-in* » peuvent être substitués par « *autonomous approach* » et « *responsive approach* ». En effet, plus fréquents dans la littérature sur la RSE, le terme « *autonomous approach* » « *is described as more independent and involves the company ignoring other stakeholders' opinions to formulate strategy* » (Jones, Bowd et Tench, 2009, p. 302) alors que le terme « *receptive approach* » « *suggests organisations should aim at being as responsive as possible to the demands emanating from society* » (*Ibid.*).

³⁰⁴ Soulignons que nous accorderons une attention toute particulière au rôle attribué aux parties prenantes lors de ce processus de changement organisationnel, mais également plus loin à la section 4.7.

³⁰⁵ L'étude de ce document Excel étaye cette affirmation (Document : RP-29 : « Suivi plan d'action »).

détails dans les documents Excel. Il y a une différence entre un document de communication et de travail qu'on fait. (Entrevue 2)

Par ailleurs, la politique RSE, telle qu'entérinée par le président de l'entreprise, s'avère le résultat de nombreuses ébauches, donc découle d'un processus que l'on pourrait qualifier d'essai-erreur.

[...] les ébauches de la politique, le temps qui sépare les différentes ébauches, les commentaires, etc. J'ai juste regardé la première ébauche et je me suis dit : « mon dieu, ils sont partis de loin ! ». Je sais qu'il y a eu au moins cinq ébauches³⁰⁶. (Entrevue 1)

Ceci étant dit, il allait de soi, pour la haute direction, qu'avant même la publication et la diffusion des nouveaux engagements de l'entreprise quant à sa performance sociale et environnementale, la constitution et la mise en place d'une structure organisationnelle en matière de RSE se révélaient essentielles. Effectivement, de telles actions incarnaient des gestes significatifs de l'importance accordée par la haute direction à la démarche de responsabilisation sociale en cours, mais elles permettaient aussi de poser les jalons nécessaires au pilotage de la stratégie RSE qui se ferait à plusieurs niveaux.

³⁰⁶ Après vérification, cinq ébauches de la politique RSE ont été élaborées sur une période de deux mois. Au fil des ébauches, des ajouts ont été faits quant à la portée de la politique, donc les principes et les mesures, et des modifications ont été réalisées dans la formulation des différents énoncés. L'ajout d'un mot du président en préambule à la politique fut également effectué lors de la quatrième ébauche (Documents : RP- 41 : « Politique – DD : V1 »; RP-42 : « Politique – DD : V2 »; RP-43 : « Politique – DD : V3 »; RP-44 : « Politique – DD : V4 » et RP-45 : « Politique – DD : V5 »).

4.4.2 Instauration d'une structure organisationnelle en matière de RSE

Possédant désormais une politique et un plan d'action triennal, donc dotée d'outils pour énoncer, apprécier et contrôler ses engagements au chapitre de la RSE, l'Entreprise élaborera une structure organisationnelle RSE. À la base de cette structure organisationnelle, les deux grands volets de la politique et du plan d'action, c'est-à-dire le volet « corporatif » et le volet « offre de services ». En d'autres termes, l'Entreprise harmonisa sa structure organisationnelle en matière de RSE à sa stratégie et ses buts à cet égard. Voici au demeurant une figure illustrant cette nouvelle structure organisationnelle.

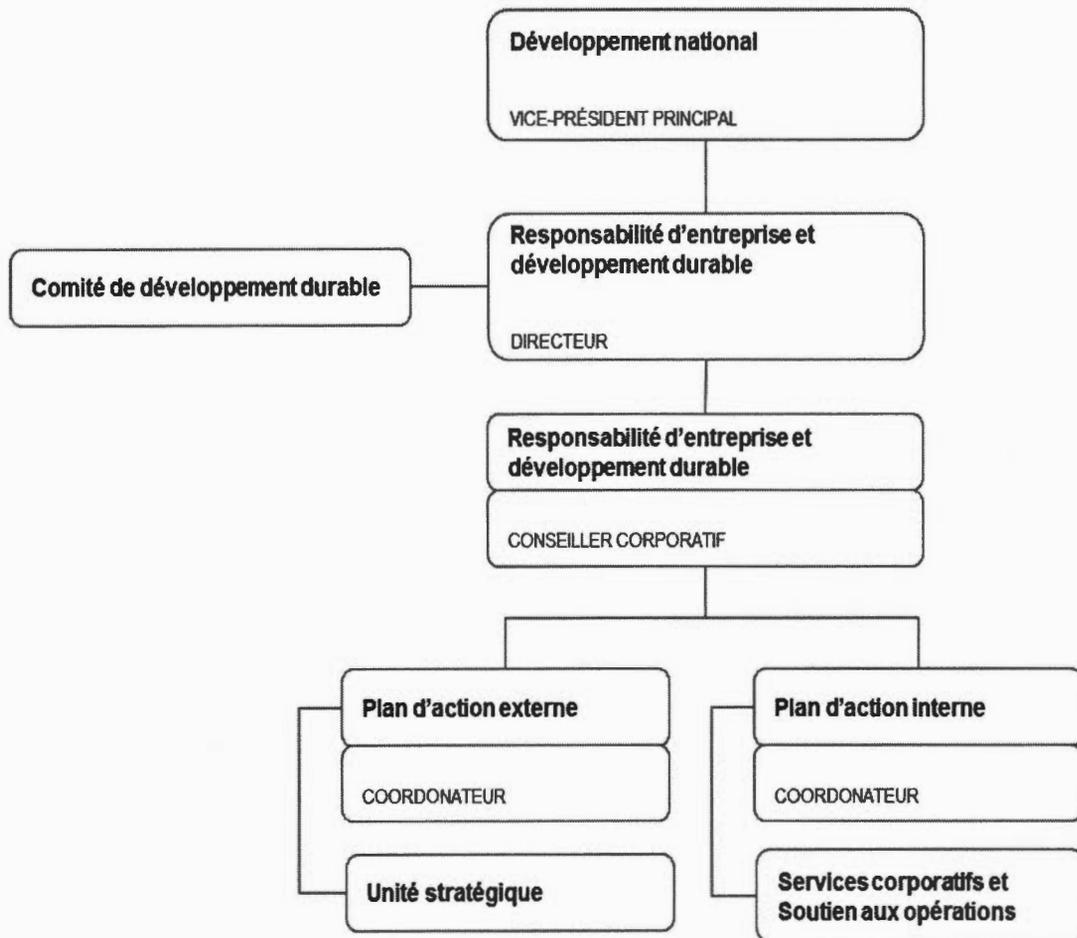


Figure 4.9 Nouvelle structure organisationnelle en matière de RSE³⁰⁷

Mentionnons, dans un premier temps, que le directeur³⁰⁸ de la RSE/DD relève du Vice-Président Développement National, une décision en partie justifiée par le fait

³⁰⁷ Source : Document : I-11 : « Organigramme du Comité de DD.

³⁰⁸ C'est le responsable du chantier RSE/DD qui fût nommé directeur RSE/DD. Précisons que c'est dans la foulée de la nouvelle politique RSE que cette direction RSE/DD fut créée. Il en va de même pour les postes de « conseiller corporatif RSE/DD », « coordonnateur du plan d'action interne » et « coordonnateur du plan d'action externe ».

que la « mise en œuvre [de la politique RSE] se fera par étape en priorisant d'abord les activités canadiennes de l'entreprise³⁰⁹ ».

Dans un deuxième temps, tel que nous l'avions souligné précédemment :

[...] le développement durable relève d'un membre du conseil d'administration, qui préside le Comité de développement durable, en plus d'être responsable du suivi du plan d'action et de l'application de la politique. L'équipe du développement durable, pour sa part, est sous la responsabilité d'un des six vice-présidents principaux, membre du Comité de direction de l'entreprise. Cette double assise étend la prise en charge du développement durable à tous les niveaux de [l'organisation]. Ce thème se retrouve à l'ordre du jour de différents comités de gestion ; il fait également partie de la réflexion stratégique et du développement commercial de l'entreprise ». (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Dans un troisième temps, notons que c'est à cette étape du processus de changement qu'une nouvelle unité stratégique fut créée et que le coordonnateur du plan d'action à l'externe³¹⁰ en a obtenu la charge. Le tableau 5.5³¹¹ expose les constats ayant mené à la création de cette unité stratégique, sa stratégie, sa mission, son mandat et ses objectifs mesurables découlant, évidemment, du plan d'action triennal.

³⁰⁹ Document : P-11 : « Profil de [l'Entreprise] : Politique de DD ».

³¹⁰ Rappelons que le plan d'action à l'externe est relié à l'offre de services et plus particulièrement la stratégie de croissance des revenus.

³¹¹ Source : Document : I-071 : « Présentation de [l'unité stratégique] ».

Tableau 4.5
Unité attitrée à la réalisation du plan d'action à l'externe

Constats

- Compétences spécialisées réparties en de nombreux services
- Absence de vision globale du secteur (silo vs synergie)
- Difficultés à gérer les secteurs émergents (ex : gaz de schistes, biocarburant)
- Identification des formateurs et certifications requises

Stratégie

- Faire du DD un ancrage pour le développement des affaires

Mission

- Veiller à ce que l'Entreprise soit leader de l'industrie en DD (horizon temporel de 3-5 ans)

Mandat

- Veille stratégique de grands projets
- Développement des connaissances du marché
- Contribution à la planification stratégique en DD
- Développement de contenu aux fins du développement de connaissances à l'interne (employés et cadres) et à la diffusion de celles-ci à l'externe (clients)
- Soutien à l'effort de communication pour enrichir la réputation et la visibilité
- Identification des formateurs et certifications requises

Objectifs mesurables

- Croissance des revenus des services offerts en DD de 20% en trois ans, soit 10 millions (par secteur même si objectif global) par année
- Croissance des revenus en éco-construction
- Accroissement des conférences et publications (1 publication par secteur par année / 1 conférence)

Soulignons que le responsable de cette unité stratégique, soit le coordonnateur du plan d'action externe, endosse les données présentées ci-dessus lorsqu'il résume sa vision du rôle de l'unité dont il est responsable.

Ces gens-là se réunissent quelques fois par année³¹². Moi j'appelle ça un « Think Tank » si on veut du DD. On réfléchit à haute voix sur les enjeux du DD, quelle est la position que [l'Entreprise] devrait prendre maintenant, mais pour le futur aussi en termes de services qu'on offre en DD. C'est vraiment une approche orientée service. Ce n'est pas pour l'image corporative de l'entreprise. Bien sûr ça joue sur l'image de [l'Entreprise], car on le présente quand on rencontre des gens, mais à la base, c'est pour voir comment on peut faire évoluer l'ensemble de nos services en DD. Si on se rend compte, si on voit une certaine tendance dans le marché, par exemple sur des nouveautés d'aménagement de quartier ou des choses comme ça, on essaie de voir nous [l'Entreprise] en date d'aujourd'hui par rapport à cette tendance-là, est-ce que ça vaut la peine de se lancer là-dedans ? Si oui, ça ressemble à quoi comme modifications dans ce qu'on fait en ce moment ? Est-ce qu'on a la capacité pour le faire ? Est-ce que ça prend des nouvelles connaissances ? Est-ce que ça prend des nouvelles embauches ? C'est quoi l'échéancier réaliste pour se dire qu'on serait capable de devenir un joueur clé dans ce domaine-là d'ici deux ans, quatre ans, peu importe ? C'est un petit peu ça la mission [de l'unité stratégique]. C'est de positionner l'entreprise, de guider l'entreprise pour devenir un joueur majeur dans le DD³¹³. (Entrevue 4)

³¹² La personne interrogée fait référence au comité de direction de l'unité stratégique. Ce comité s'est d'ailleurs réuni trois fois en l'espace de quatre mois comme en témoignent les procès-verbaux consultés (Documents : PVUS-01 : « 1^{ière} réunion » ; PVUS-02 : « 2^{ième} réunion » et PVUS-03 : 3^{ième} réunion »).

³¹³ Afin d'étayer les explications du coordonnateur du plan d'action externe, voici quelques exemples de questions posées par les membres du comité de direction de l'unité stratégique : « Comment s'assurer de réaliser adéquatement une veille technologique et quelles initiatives doivent être prises pour ne pas manquer d'opportunité (ex. : gaz de schiste, capture du carbone, biocarburant) ? Comment utiliser le thème du développement durable pour trouver des façons d'innover et qui pourra servir d'ancrage pour l'équipe de développement ? » (Document : « PVUS-01 : « 1^{ière} réunion »).

Ces discussions sur le plan stratégique ne se font pas par contre au détriment d'efforts concrets au quotidien pour réaliser l'intégration du DD dans les services bien que cela correspond à un défi, comme le soulève le coordonnateur du plan d'action externe.

Après ça, ce qu'il faut réussir à faire maintenant c'est partir de ces discussions-là, qui restent quand même à très haut niveau... Le challenge c'est de ramener ça sur le plancher des vaches et de dire : « Comment est-ce qu'on va appliquer ça ? Comment on va obtenir les ressources qu'on a besoin ? Comment on va adapter nos projets pour faire ça ? » C'est là où est le challenge³¹⁴. (Entrevue 4)

Sur ce point, mentionnons, à titre d'exemple, que l'unité stratégique modifia les mécanismes d'ouverture de projets afin d'être en mesure justement d'identifier rapidement les projets qui s'inscrivent dans une perspective de DD et conséquemment effectuer un meilleur suivi des progrès de l'Entreprise à ce niveau³¹⁵.

On a changé nos mécanismes d'ouverture de projets pour maintenant être capable d'identifier clairement si le nouveau projet qu'on démarre souscrit au DD, et si oui, pour quelles raisons. Après ça, c'est beaucoup plus facile pour nous de faire un suivi et voir à la fin de l'année combien de nouveaux projets qu'on a réalisés rentraient dans la case DD ou une autre. (Entrevue 4)

³¹⁴ L'importance d'intégrer de façon concrète et quotidienne la notion de DD dans la réalisation des mandats s'illustre entre autres dans le procès-verbal de la première réunion [de l'unité stratégique] où il est mentionné à deux reprises la nécessité « de ne pas faire du green washing » (Document : PVUS-01 : 1^{ière} réunion »).

³¹⁵ Document : PVUS-01 : « 1^{ière} réunion ». « Pour faciliter la comptabilisation des revenus associés au développement durable, nous identifierons les projets en développement durable lors de l'ouverture du projet ».

Précisons également que pour réaliser son mandat et ultimement atteindre ses objectifs, l'unité stratégique bénéficie d'une cinquantaine d'experts, tous triés sur le volet, répartis en huit secteurs³¹⁶. Ces experts ont été sommés d'accomplir sept grands rôles³¹⁷ :

1. Être présents et donner des conférences dans les colloques les plus pertinents de leur spécialité ;
2. Siéger aux comités externes pertinents pour être à l'avant-garde des tendances du marché ;
3. Participer à la veille réglementaire ;
4. Obtenir les certifications pertinentes pour leur secteur ;
5. Assister aux formations requises pour être à la fine pointe de leur expertise ;
6. Participer à la publication d'article scientifique ;
7. Agir comme personne-ressources dans l'entreprise.

Indiquons, pour des fins méthodologiques, que ces données, particulièrement en ce qui a trait aux individus composant cette unité stratégique, ont été corroborées par nos répondants.

[Cette unité stratégique], ce sont tous des experts techniques dans différents domaines. On a une cinquantaine d'experts par thématique. On a informé ces gens-là qu'ils faisaient partis [de cette unité stratégique]. (Entrevue 2)

³¹⁶ Les huit secteurs sont : 1) Air et changements climatiques ; 2) Villes et transport durables; 3) Énergies renouvelables; 4) Bâtiments durables; 5) Études environnementales et appui en développement durable; 6) Eau; 7) Matières résiduelles et 8) Sols et sédiments (Document : PVUS-01 : « 1^{ière} réunion »).

³¹⁷ Document : I-071 : « Présentation de [l'unité stratégique] ».

[Cette unité stratégique], chez [l'Entreprise], c'est un regroupement. On a identifié au départ une cinquantaine de personnes qui sont en DD, donc les services qu'ils offrent chez [l'Entreprise] répondent à certains aspects du DD. On pense à des gens justement qui font des bâtiments LEED, mais tout le service également du traitement des sols contaminés. En fait, le traitement des sols contaminés n'est pas en soi du DD, mais ça peut amener à considérer des projets comme étant des projets qui s'inscrivent dans une démarche de DD. Après ça, tu as tout ce qui concerne le traitement de l'eau potable. En fait, tous nos services en environnement font partie de ce que nous on appelle nos services en DD. Mais après ça, tu as les gens en mobilité durable aussi qui sont impliqués là-dedans, donc tout ce qui est transport durable, en planification urbaine, un grand point en DD, l'aménagement du territoire, en production de l'énergie, donc l'énergie renouvelable. On a identifié huit grands secteurs comme ça, donc à peu près une cinquantaine d'employés qui ont été ciblés dans ces secteurs-là, pour contribuer d'une certaine manière à la réflexion de [l'Entreprise] sur le DD et à contribuer à l'avancement des connaissances sur le DD. (Entrevue 4)

Toujours en ce qui a trait à la composition de cette unité stratégique, il convient de préciser, d'une part, que chacun des huit secteurs est dirigé par un responsable qui siège au comité de direction de l'unité stratégique³¹⁸. D'autre part, ces huit responsables s'avèrent des individus qui possèdent une grande influence sur la haute direction conformément à la nature de leur fonction, de leur rôle au sein de l'Entreprise.

Et au-dessus de ça, on a identifié, dans chacun de ces huit secteurs-là, un porteur de ballon. Ces huit porteurs de ballon plus [le directeur RSE/DD], moi qui fais la coordination de tout ça, tout ça forme ce qu'on appelle

³¹⁸ Document : « PVUS-01 : « 1^{ère} réunion ». « [L'unité stratégique] regroupe l'ensemble des experts techniques que nous voulons mettre de l'avant en DD dans l'entreprise, regroupés en 8 secteurs. Chaque secteur sera dirigé par un responsable qui siège sur le comité de direction [l'unité stratégique] ».

[l'unité stratégique attirée à la réalisation du plan d'action externe].
(Entrevue 4)

Parmi les têtes qu'on a actuellement [au sein de l'unité stratégique], les huit figures, on a des gens qui sont très bien placés dans l'entreprise. On a donc des accès, via [l'unité stratégique] à la haute direction. C'est sûr que quand il y a quelque chose qui se dit dans [l'unité stratégique], on peut considérer que... Je ne veux pas dire qu'automatiquement la haute direction y adhère, mais on n'est pas très loin de pouvoir faire des négociations avec la haute direction si on dit que l'entreprise veut vraiment aller dans cette direction-là en termes de DD. Tu comprends ? Il y a déjà plusieurs personnes bien placées dans l'entreprise qui sont déjà au courant, qui ont participé aux premières discussions qui ont eu lieu dans [l'unité stratégique]. Que ce soit [le directeur RSE/DD], ou [cet individu] qui est VP de [l'Entreprise]... Ce sont des figures qui sont très bien écoutées dans l'organisation. Et même d'autres individus qui sont là, qui ont une très grande connaissance de l'entreprise parce que ça fait longtemps qu'ils y travaillent et ils voient bien comment l'entreprise peut évoluer. Ils sont bien écoutés des dirigeants. Bref, tout le monde qui est là est là pour des bonnes raisons. Ça permet d'avoir un bon support de la part de la haute direction. (Entrevue 4)

Essentiellement, retenons que l'Entreprise s'est dotée d'une structure décisionnelle en matière de RSE, par l'entremise entre autres de la création de postes et d'une unité stratégique, afin de parvenir à atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés à cet égard. D'ailleurs, possédant une stratégie officielle en matière de RSE ainsi qu'une structure organisationnelle dédiée à sa mise en œuvre, l'Entreprise se trouvait désormais en mesure de communiquer à l'interne comme à l'externe sa démarche RSE.

4.4.3 Divulcation des engagements

L'Entreprise diffusa, dans un premier temps, sa politique RSE/DD auprès de ses employés par l'entremise 1) d'une nouvelle page intranet entièrement dédiée à la RSE et au DD³¹⁹ et 2) de la distribution en version papier de la politique.

Communication dans l'Intranet. La politique et le plan d'action ont été communiqués dans l'Intranet. La politique a été distribuée en version papier ici. Faut dire que ce n'est pas toute la compagnie. C'est [la politique et le plan d'action] réservé [à ce groupe]. Ce n'est donc pas [l'ensemble des] employés. On n'a pas envoyé ça dans nos bureaux [dans cette région], on ne l'a pas fait. Enfin, c'est en français et en anglais. (Entrevue 3)

Consciente néanmoins que la multiplication des canaux de communication constituait le seul moyen d'atteindre l'ensemble de ses employés et de ses gestionnaires³²⁰, l'Entreprise organisa également une réunion de type « 5 à 7 » au

³¹⁹ Précisons qu'outre la politique RSE et le plan d'action triennal, la page intranet dédiée à la RSE/DD identifiait des colloques et des événements à venir ainsi que des liens utiles (BOMA, LEED, Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, GRI, etc.), proposait une définition du DD et de la RSE, résumait la démarche entreprise par l'Entreprise, présentait les résultats du sondage effectué sur les pratiques de l'entreprise ainsi que le bilan GES de la firme, listait les membres composant les différents comités associés de près ou de loin à la politique RSE et résumait leurs mandats respectifs, présentait les divers services en environnement et la personne responsable de ces services, proposait des textes standards pour les offres de services en DD, identifiait les prix et les mentions obtenus par l'Entreprise ainsi que des personnes ressources, donc les membres du Comité DD, en mesure de répondre aux questions des employés.

³²⁰ « La stratégie en DD et en RSE doit être soutenue par un plan de communication qui fait appel [...] ainsi qu'à l'organisation d'événements à l'interne. Cette stratégie devra avoir pour effet de renforcer notre crédibilité en matière de DD auprès de nos parties prenantes et, en particulier, de nos employés ». (Document : RP-30 : « Le DD : stratégie de communication »).

siège social³²¹. Au cœur de cette réunion, une présentation³²² effectuée par le nouveau directeur RSE/DD qui s'affaira :

- à définir la RSE et le DD ;
- à dresser le bilan des acquis de l'entreprise à cet égard ;
- à présenter la nouvelle politique et le plan d'action triennal qui lui est inhérent ;
- à justifier la nouvelle structure organisationnelle découlant de la politique RSE ;
- à présenter la nouvelle page intranet dédiée à la RSE et au DD ;
- à identifier les gains anticipés par cette stratégie de responsabilisation sociale ;
- à inviter les employés à contribuer à l'implantation de la nouvelle politique RSE, donc à participer massivement à sa mise en œuvre.

Les employés, ne représentant pas le seul public d'intérêt, l'Entreprise diffusa, dans un deuxième temps, sa politique auprès de ses clients actuels et potentiels³²³. D'ailleurs, afin que cette stratégie de communication ait un maximum d'impact, la politique RSE et le plan d'action triennal étaient annexés à une lettre signée par le

³²¹ Selon un de nos répondants, très peu d'employés ont assisté à cet évènement de type 5 à 7 : « On a fait une activité à laquelle j'ai participé pour présenter la politique et il y avait vingt-cinq personnes. Cet évènement-là, ce n'était pas à grand déploiement. C'était un 5 à 7. Peut-être que les gens devaient aller chercher les enfants à la garderie... En tout cas, je ne sais pas. J'y suis allé, c'était bien. » (Entrevue 3)

³²² Document : CM-02 : « [Entreprise] : Développement Durable – Présentation de la nouvelle politique et du plan d'action ».

³²³ La politique RSE et le plan d'action triennal ont été envoyés, en version papier, à plus de 120 individus représentant plus ou moins une cinquantaine de clients. (Document : RP-31 « [Entreprise] : Liste clients – Politique RSE »).

président de l'Entreprise³²⁴. « La politique on l'a d'ailleurs soumise chez certains clients. » (Entrevue 3).

Spécifions que certains clients furent également rencontrés en personne. Cependant, dans ces cas bien particuliers, la recherche de commentaires et de suggestions quant à l'implantation à venir s'ajoutait à l'objectif de divulguer les engagements RSE de l'Entreprise. Nous y reviendrons à la section 4.7.1 abordant le rôle des parties prenantes externes au cours de cette démarche.

En terminant, soulignons qu'en marge de ces efforts pour faire connaître la nouvelle politique RSE auprès des employés et des clients, l'Entreprise adopta un plan de communication faisant appel au « placement média récurrent dans des magazines spécialisés » ainsi « qu'à l'instauration de partenariats durables avec des organisations préoccupées par le DD » pour s'assurer que ses engagements sur le plan de la RSE rejoignent un plus large public³²⁵. En fait, ce plan de communication se fondait sur trois grands objectifs³²⁶ :

³²⁴ Ce document a été consulté par la chercheuse (Document : CM-03 : « Lettre du président – Politique DD »).

³²⁵ Document : RP-32 : « Développement durable : Stratégie de visibilité : Communication ». Le public visé par cette stratégie de communication externe : « les membres de l'ordre des ingénieurs du Québec, les étudiants inscrits dans les facultés de génie et ceux inscrits aux cycles supérieurs dans les facultés spécialisées en développement durable, les industries du génie-conseil et de la construction en général et ses leaders en particulier, les praticiens du secteur de la responsabilité d'entreprise et les associations qui s'adressent à ces derniers, le monde municipal en général, élus et administrateurs, le milieu des affaires en général, et les leaders du secteur de la responsabilité d'entreprise en particulier ».

³²⁶ *Ibid.*

1. « Partager l'enthousiasme de [l'Entreprise] et de son président dans sa quête de faire de [l'Entreprise] une entreprise de classe mondiale dans le secteur du développement durable » ;
2. « Positionner [l'Entreprise] comme un leader québécois du développement durable » ;
3. « Faire connaître à nos clients, aux membres de l'industrie et aux principaux leaders d'opinion du secteur de l'environnement en particulier le caractère unique et novateur de la démarche de [l'Entreprise]. Cette stratégie de visibilité se complétait d'ailleurs par la présence d'un ou de plusieurs membres de l'entreprise à des événements ou des colloques ayant comme sujet le DD³²⁷ (ex. : Forum Tremblant, REDD, Conférence Plan Nord, Conférence Les Affaires, Réseau Environnement).

Notons, avant de conclure, que les efforts de communication à l'égard de la stratégie RSE de l'Entreprise s'avéraient des plus pertinents puisque « la communication aux parties prenantes avait été plus ou moins soutenue jusqu'à ce jour par rapport aux initiatives [RSE] déjà menées ou en cours dans l'entreprise » (Document : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en DD ? »). En revanche, comme l'illustre cette personne interrogée, la communication à l'égard d'un cadre de référence en matière de performance extrafinancière auquel une entreprise se soumet représente un exercice délicat, même futile, lorsque ce dernier n'est pas sanctionné par une tierce partie.

Tu sais, c'est comme avoir une marque de commerce. Ce n'est pas encore très... C'est le fun de dire que [l'Entreprise] est une des cinquante compagnies les mieux gérées au Canada. [...] C'est le fun d'avoir une

³²⁷ Document : RP-33 : « Développement durable : Stratégie de visibilité : Rencontres externes ».

étiquette DD, on affiche nos valeurs, mais ce n'est pas encore reconnu dans le marché, ce n'est pas une étiquette... Comment je pourrais t'expliquer ? Tu sais, quand on envoie une lettre [Entreprise] ou un e-mail, souvent s'est marqué « une des meilleures compagnies gérées », mais ce n'est pas inscrit « politique de DD ». Surtout qu'on ne fait pas affaire avec un organisme qui nous accrédite. C'est sûr qu'on peut inscrire ISO 2001, on est accrédité ISO 2001. Pour le DD, on n'est pas accrédité, donc on marque quoi ? Politique de DD en vigueur !? Ça ne s'écrit pas, il n'y a rien à dire. (Entrevue 3)

Heureuse en somme des engagements qu'elle avait entérinés et publiés, l'Entreprise devait désormais honorer ces derniers en déployant sa stratégie RSE. Cette phase d'implantation, de mise en œuvre fera d'ailleurs l'objet de notre attention dans la section suivante.

4.5 Phase d'implantation ou de mise en œuvre

La phase d'implantation ou de mise en œuvre de la politique RSE³²⁸ représente l'étape où l'Entreprise a déployé de nombreuses stratégies afin qu'une majorité d'employés reconnaissent la nécessité de ce changement organisationnel, les objectifs qu'il poursuivait et les valeurs qui lui étaient inhérentes. Néanmoins, avant de s'attarder aux différents leviers mobilisés pour favoriser le ralliement des employés à la mise en œuvre de la nouvelle politique RSE, il convient de considérer les raisons justifiant l'importance d'assurer leur participation.

³²⁸ Mentionnons que le consultant externe, impliqué depuis le début du processus, a quitté avant la mise en œuvre de la politique et du plan d'action : « Je n'étais plus là lors de l'implantation. Moi, mon job, c'était de formuler une stratégie. Une fois que ça été livré, j'ai quitté. C'est [le conseiller corporatif RSE/DD] qui s'en est occupé ». (Entrevue 5)

4.5.1 Le ralliement des employés à la cause RSE

L'implantation de la stratégie RSE, pour l'Entreprise, nécessitait l'implication et ultimement la mobilisation des principaux acteurs visés par les engagements RSE, soit les employés^{329 330}. « La mise en œuvre d'une stratégie RSE, ça repose... C'est un facteur, c'est un facteur de mobilisation. » (Entrevue 5).

Effectivement, le ralliement des salariés semblait capital lors de l'implantation de la stratégie, autant pour le volet interne (enseigne corporative) que le volet externe (offre de services), puisque, d'une part, ce sont eux, les employés, au quotidien, à travers la réalisation de leurs tâches ou la prise de décision, qui font vivre la RSE comme en témoignent ces quatre répondants. « [...] parce que les employés, c'est eux qui gèrent le recyclage, les déchets, nos factures, notre kilométrage, donc il y a plein de choses DD là-dedans. » (Entrevue 1).

Au niveau [du département] des ressources humaines, l'objectif était de les mettre dans le coup avec nous pour qu'ils soient capables d'en parler [de la RSE], pour qu'ils soient capables de former les autres employés, pour qu'ils s'en servent dans les efforts de promotions faites par [Entreprise]. (Entrevue 5)

À l'interne, les gens doivent avoir le réflexe, lorsqu'ils sentent qu'il y a un besoin en développement durable dans un projet, de faire appel à moi

³²⁹ Dans le document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en DD ? » l'un des facteurs de réussite stipule que « un membre de la haute direction doit assurer la garde de la stratégie », néanmoins la mise en œuvre de cette dernière doit être décentralisée et doit reposer sur la collaboration et la participation des employés.

³³⁰ Ces propos sont également repris dans le document RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [Entreprise] » puisque l'intégration efficace de la RSE et du DD dans les pratiques de l'entreprise requiert de « mobiliser les professionnels à l'interne dans l'application du concept » et dans « la recherche de solutions innovantes (par des communautés de pratiques, la formation, l'information, la vigie, etc.) ».

ou à quelqu'un [de l'unité stratégique] pour voir comment est-ce qu'on peut les accompagner dans cette démarche-là. [...] Dès le départ, il faut qu'il y ait des gens en DD qui s'assoient avec les gens en conception. C'est sûr qu'on ne va pas révolutionner la façon dont on construit les routes, mais juste de s'assurer qu'à chaque étape du projet on ne perd pas de vue quelle est la fonction même du projet, donc de la route, mais aussi de tout ce qui vient autour de ça. On évolue avec l'équipe de conception, avec les gens en infrastructures, les ingénieurs, etc. pour s'assurer en bout de ligne qu'on a un projet qui répond très bien à la demande initiale, mais aussi aux besoins de la société en général³³¹. Mais comme je te dis, ça veut dire que les gens, s'ils voient une opportunité dans un projet pour l'améliorer ou le bonifier, pour le rendre plus durable, bien il faut qu'ils aient le réflexe de nous [l'unité stratégique] prévenir. (Entrevue 4)

Comme on veut influencer la société et faire progresser ces agendas-là³³², il faut qu'on soit plus présent dans nos services, qu'on soit plus en train d'informer nos clients sur de nouvelles options. Donc, il faut des fois prendre nos ingénieurs et dire : « bien n'ayez pas peur d'essayer de regarder en dehors du cadre, le « thinking out of the box ». Des fois ça devient très difficile, car le Ministère des Transports la boîte est comme ça, et Hydro-Québec la boîte est comme ça, donc là tu veux dire à ces clients-là : « bien vos spécifications c'est le fun, mais il y aurait peut-être moyen de faire ça autrement ». C'est sûr que les clients ne sont pas toujours ouverts, mais il y a moyen d'engager un dialogue. (Entrevue 2)

Ces propos sont repris en partie par le président de l'Entreprise qui rappelle dans un entretien réalisé pour un média écrit que la mise en œuvre de la politique RSE

³³¹ Cette observation fait écho au document RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] » où il est noté que « l'approche de développement durable de [l'Entreprise] doit inciter ses professionnels à intégrer les principes de développement durable dans le processus de planification, de développement et de réalisation des projets ».

³³² Dans cette perspective, toujours dans le document RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] », l'entreprise soutient qu'elle désire « influencer la pratique [de l'ingénierie et de la construction] dans toutes les sphères de marchés couverts par [l'Entreprise] ».

repose entre autres sur les ingénieurs puisque ces derniers sont à même lorsqu'ils préparent « les plans et devis pour le tracé d'une route, et qu'il y a un milieu sensible dans la zone d'étude » d'intégrer « des mesures au projet pour le protéger, l'éviter ou même le mettre en valeur ». Il ajoute d'ailleurs que ces derniers, donc les ingénieurs, n'attendent plus « la réalisation de l'étude d'impact sur l'environnement et ses mesures d'atténuation pour voir comment on peut limiter les impacts du projet sur ce milieu sensible³³³ ».

Les employés jouent, d'autre part, un rôle déterminant lors de la mise en œuvre de la stratégie dans la mesure où ils sont source de nouvelles idées et d'information³³⁴.

Par exemple, il y a quelqu'un en charge de tous les laboratoires [de l'Entreprise]. [Cet individu] s'est dit : « l'année passée, j'ai demandé à mon équipe ce qu'il faisait avec les quatre sortes de déchets (géotechnique, granulats, bétons/ciments et bitumineux). Mon équipe m'a répondu que c'était transféré à [cet endroit] pour stockage ou à l'enfouissement. Hey, on n'est pas supposé envoyer ça au dépotoir, au site d'enfouissement ! Plus, ça peut être revalorisé, ça peut être recyclé ». Donc, la personne qui a fait ce constat-là a demandé à l'équipe de DD s'il y avait quelque chose à faire. [L'individu], il le savait que ce n'était pas correct. Tu sais quand tu as des labos qui font « pas dans ma cour » alors que tu en as d'autres qui recyclent systématiquement tout, ce n'est pas normal ! [...] Donc voilà, c'est comme spontanément [l'individu] a vu qu'il y avait un problème et il a communiqué avec nous. (Entrevue 1)

³³³ Précisons que ce changement au niveau des pratiques des ingénieurs et par le fait même de leur mentalité, comme le laisse sous-entendre le président de l'Entreprise, ne fait guère consensus au sein de nos répondants. Nous reviendrons en outre sur cet élément dans la section concernant les obstacles rencontrés lors de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE (section 4.8.2 et 4.8.3).

³³⁴ Un constat aussi émis dans le document I-04 : « Engagement environnemental et social » où les employés sont invités à « participer au quotidien, apporter leurs idées et intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs projets ».

Les employés viennent à nous. Ils nous posent des questions. Ils nous partagent leurs observations. On leur dit : « il y en a beaucoup [des observations], donc peut-être que celle-là, on ne s’y attardera pas tout de suite, mais celles-là oui ». Donc tu vois, ça commence à entrer dans la culture d’entreprise. On se « check » nous-même pour s’assurer que ce soit bien fait. (Entrevue 2)

Sur ce point, soulignons que tant le président de l’Entreprise, dans le premier rapport RSE, que le conseiller corporatif RSE/DD, lors de notre entretien, insistent sur l’importance de donner suite aux questions et aux suggestions provenant des employés, dans la mesure du possible, afin de maintenir l’intérêt de ces individus envers la démarche de responsabilisation sociale en cours.

Tout comme la plupart des citoyens, nos collègues ont développé un intérêt marqué envers le développement durable. Notre politique est un résultat direct de cet intérêt grandissant et nous sommes fiers de l’adhésion qu’elle suscite. [...] nous répondons diligemment à toute demande interne liée à ces enjeux [de développement durable]. [...] Dans la mesure du possible, il est prioritaire que nous répondions aux attentes de nos collègues pour renforcer cette mobilisation.» (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Il y a beaucoup de gens qui le veulent, qui le demandent, qui posent des questions [sur le développement durable]. [...] Je me dis chaque fois qu’on a six mois. Un employé nous envoie un e-mail « pourquoi on ne fait pas ça ? », on doit lui répondre et on a environ six mois pour le garder dans notre camp. Si six mois plus tard, on n’a pas fait quelque chose pour que lui se dise : « hey, c’est cool on a fait ça ! », il devient désillusionné et puis il n’y croit plus. On a beau faire ce qu’on veut après, il est comme « bien oui, c’est ça... ». C’est devenu quelqu’un qui n’y croit plus. (Entrevue 1)

Compte tenu du rôle stratégique des employés lors de l'implantation de la nouvelle politique RSE, deux leviers ont été mis de l'avant pour contribuer à l'adhésion des salariés à la cause RSE, soit 1) la communication et 2) la promotion de l'engagement du président et de la haute direction envers la démarche de responsabilisation sociale. Nous les aborderons d'ailleurs dans la prochaine sous-section.

4.5.2 Les leviers favorisant le ralliement des employés à la cause RSE

4.5.2.1 La communication

Pour les membres du comité de DD et de façon plus générale la haute direction, la communication s'avérait un moyen indispensable pour obtenir la collaboration des employés à la réalisation de la stratégie RSE. En fait, conformes aux objectifs et aux requis identifiés tout au début de ce processus de changement organisationnel³³⁵, des initiatives de communication plus standards et communes, c'est-à-dire où l'interactivité est absente (ex. : bulletins, intranet, site internet, séance

³³⁵ Notons que dès la première réunion du comité aviseur, donc lors de la phase de diagnostic, la nécessité de travailler en étroite collaboration avec le service des communications avait été soulevée. En fait, les membres du comité aviseur ont fait front commun quant à l'obligation d'aborder « le volet communication à chaque rencontre ». Un « outil » a d'ailleurs été préparé par un membre du comité pour « faire le pont » entre le comité et le directeur des communications. (Document : PVCA-01 : « 1^{ère} réunion » ; PVCA-02 : « 2^{ième} réunion »).

d'information)³³⁶, tout comme des initiatives de communication plus innovantes ont été mises de l'avant par l'Entreprise³³⁷.

La mobilisation a passé par beaucoup de communication, l'organisation aussi de petites choses plus quotidiennes comme les cliniques vélos pour le Jour de la Terre, des petits défis photographie par l'intranet. Il y a eu deux ou trois fois des réunions, des 5 à 7 avec ce qu'on appelle la communauté durable. [...] On avait donc fait beaucoup de 5 à 7 pour expliquer davantage et pour que ces gens-là « réseautent » tous ensemble. (Entrevue 2)

Dans cet ordre d'idées, insistons sur le fait qu'au-delà de l'information diffusée en ce qui a trait aux engagements et aux activités de l'Entreprise, faire le point sur la progression des travaux constituait un moyen efficace, selon le conseiller corporatif RSE/DD, de rassurer les employés quant au changement en cours et conséquemment de s'assurer que la mise en œuvre de la stratégie se poursuive. « Pour l'instant, je cherche des "quick ways" comme par exemple montrer certaines initiatives qui ont porté fruit ». (Entrevue 1)

³³⁶ Soulignons que la création d'une section DD dans l'intranet s'inscrivait dans cet effort de communication. Il en va de même pour le bulletin « momentum » qui présentait les travaux réalisés, ceux en cours et ceux à venir ainsi que pour la nouvelle section RSE/DD du site internet corporatif.

³³⁷ Dans le document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en DD ? », il est convenu que la réalisation de la stratégie RSE repose entre autres sur la capacité de l'entreprise « de donner l'occasion aux employés de participer à la démarche en utilisant des moyens modernes de consultation ». Par contre, il va de soi également qu'il revient à la haute direction de « situer l'initiative », donc d'adopter un style de communication top-down où l'objectif principal est d'informer les employés. Ajoutons à ce propos qu'une rencontre avec un directeur d'une unité d'affaires illustre l'intérêt de combiner ces deux formes de communication : « [Le directeur de cette unité d'affaires] est partisan d'une approche bottom-up. Il souhaite mettre dans le coup les employés. [...] Pour lui, travaillant dans un milieu plus « conservateur », réussir signifie d'abord mobiliser les employés. C'est ainsi que la culture évoluera. [...] Par contre, il est clair dans son esprit que la communication concernant les politiques, la démarche doit être menée « d'en haut », par la haute direction ».

Ces propos font d'ailleurs en partie écho au document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en DD? », où « rendre compte régulièrement de l'état d'avancement des travaux » est présenté comme un élément clé de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Toutefois, notons que l'une des principales initiatives s'opposant à la logique d'un message qui est adressé à un récepteur, soit un blog, faisait toujours l'objet de discussion avec le département des communications alors qu'on était à quelques semaines de la diffusion du tout premier rapport RSE. « On est en train de voir comment on pourrait faire un blog avec les gens de communication. On aimerait stimuler les échanges, que les gens posent des questions et que les gens se répondent entre eux dans le quotidien. » (Entrevue 2).

De plus, pour cette personne interrogée, les efforts de communication, du moins dans l'intranet, ont été axés sur le volet communautaire de la politique et du plan d'action ce qui contribua à circonscrire l'intérêt des employés envers ce volet au détriment des autres.

Personnellement, je trouve que la seule chose sur laquelle on a cogné le clou, c'est notre engagement social. Tous les mois dans l'Intranet, on voit une activité d'engagement social, comme par exemple, quand les employés participent à des plantations d'arbres, la bourse [pour l'engagement social]. Ce volet-là, on l'a publicisé beaucoup et donc il y a beaucoup de participation, mais dans le reste... L'ensemble du programme gagnerait à être mieux publicisé. (Entrevue 3)

Mais encore, toujours selon cet individu, les communications à l'égard de la RSE sont peu présentes, même absentes.

Oui. C'est-à-dire, je n'entends pas beaucoup parler de RSE/DD sur le plancher. Peut-être par ce que je suis dans [un autre département] maintenant et que c'est moins présent. [Dans mon nouveau département], à part le LEED que je pousse au bout et que je suis toute seule à pousser, on entend parler de rien. [...] Il ne se passe pas grand-chose. Moi, je ne vois pas passer grand-chose à part ces trucs-là [sur l'engagement social]. (Entrevue 3)

4.5.2.2 L'engagement ou l'implication du président et de la haute direction

Promouvoir le niveau d'engagement du président et de la haute direction³³⁸ envers la démarche de responsabilisation par l'entremise évidemment des communications internes et externes de l'entreprise, mais aussi des actions concrètes constituait un autre levier de mobilisation non négligeable. « C'est sûr que le fait que la haute direction fasse la promotion du DD, ça ne nuit pas, c'est clair. Quand tu as une commande qui vient d'en haut, ça aide toujours à faire passer le message ». (Entrevue 4). « La présence [du directeur RSE/DD] a fait toute la différence, car [le directeur RSE/DD] avait une autorité dans l'entreprise que je n'avais pas. Surtout auprès des employés. » (Entrevue 5).

Top-down, c'est cette concertation au sein de l'entreprise de se dire : « on se donne une direction stratégique en DD. [...] [Le président], il a embarqué dedans à 100 milles à l'heure ! C'est le fun de le voir parler... Il comprend là. Il « walk the talk ». (Entrevue 1)

Quand je demandais à [ces individus] le kilométrage de toutes les autos de location pour [cette période de temps], ils répondaient : « pourquoi

³³⁸ Précisons que dans le document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en DD ? », « un appui clair de la haute direction, en particulier du président de l'entreprise » est présenté comme un facteur de réussite, donc un élément clé à ne pas omettre, entre autres, lors de la mise en œuvre.

est-ce qu'on te donnerait ça ? ». Alors je disais : « c'est [le directeur RSE/DD] qui veut ça ». Et eux de répondre : « ah, tu travailles avec [le directeur RSE/DD], oui on te donne ça ». Disons que ça adoucit d'où vient la commande. Tu sais, leur boss a compris, il sait qu'on doit s'orienter dans une approche plus respectueuse de l'environnement alors il m'a dit : « donne-moi les objectifs de performance, je vais m'arranger pour que tu aies un membre de mon équipe attribué à chacun de ces objectifs ». (Entrevue 1)

C'est la haute direction qui avait une vision. [...]. Ça c'est beaucoup le leadership du [président], [du directeur RSE/DD]. Ça, c'est la direction. La vision qu'on avait développée était portée par le président. [...] C'est sûr que c'est [le directeur RSE/DD] qui avait le mandat. C'est lui qui portait le ballon. Par contre, ceci étant dit, c'est le président dans la « tournée du président » qu'il fait à chaque année, qui abordait le sujet. (Entrevue 5)

4.5.2.3 La formation et les autres pratiques de GRH

La formation de l'ensemble des employés, incluant les cadres et les gestionnaires, aux tenants et aboutissants du concept de RSE avait été évoquée comme un outil pertinent pour rallier ces derniers à la réalisation des engagements de l'Entreprise à ce propos³³⁹. Cependant, le directeur RSE/DD et le conseiller corporatif RSE/DD n'ont pas donné suite à cette proposition.

Effectivement, en dépit du constat initial de l'utilité de la formation dans un contexte de mobilisation, le conseiller corporatif RSE/DD se questionnait toujours. À vrai dire, pour ce dernier, il paraissait illusoire et futile de convoiter la mobilisation de l'ensemble des individus étant donné que peu importe le temps et les efforts qui

³³⁹ Document : PVCD-03 : « 3^{ème} réunion ».

seraient déployés pour leur expliquer et les convaincre de la nécessité du changement en cours, il y aurait toujours des irréductibles.

Est-ce que ça vaut la peine de former cent pour cent des gens, des employés alors qu'il y en a plusieurs à l'échelon moyen qui ne se sentent pas concernés, qui ne veulent pas vraiment savoir ce qu'on veut dire ?
(Entrevue 2)

Par ailleurs, les coûts associés à un tel exercice tout comme la logistique qu'il supposait semblaient trop ambitieux compte tenu des ressources financières dont disposait l'Entreprise et du contexte dans lequel l'organisation évoluait. « Former 100 % des employés sur le DD ? Non, impossible. On n'a pas ces moyens-là. [...] C'est compliqué et c'est trop dispendieux. Et surtout, ce n'est pas nécessaire que 100 % des employés soient formés sur ce sujet. » (Entrevue 3).

Former 100 % des employés sur le thème du DD « *what the hell is that?* ». Je n'ai aucune idée ! 100 % des employés... Juste en pensant au roulement dans l'entreprise, c'est impossible d'atteindre 100 % parce que ça veut dire qu'il faudrait recommencer à chaque deux jours ou bien juste avant de publier le rapport annuel où là tu fais une grande campagne de formation pour être sûr des avoir tous. Est-ce nécessaire aussi que tout le monde soit à l'aise avec le concept ? Il y a ça aussi.
(Entrevue 1)

Outre la formation³⁴⁰, d'autres pratiques généralement associées à la gestion des ressources humaines ont été retranchées bien que celles-ci soient, dans la littérature scientifique et managériale, reconnues comme étant des pratiques susceptibles de motiver les employés à se comporter selon les valeurs et les engagements de l'entreprise (ex : intégrer la RSE aux descriptions de travail, incorporer la RSE au système de récompense formel et informel, créer des systèmes d'évaluation du rendement qui favorisent le comportement axé sur la RSE, intégrer la RSE à l'examen du rendement annuel). En fait, seule une prime, soit une forme de rémunération complémentaire, pour les employés se conformant à un programme de certification (LEED) a été accordée comme le souligne le conseiller corporatif RSE/DD³⁴¹.

Ma théorie derrière ça, c'est qu'on change progressivement leur processus de travail. [...] Ça [la RSE] doit être écrit à quelque part. Ça doit être valorisé à quelque part pour que ça s'inscrive dans les pratiques, dans les normes. Maintenant, de dire : « on va te payer tant plus si tous les déchets du chantier de construction que tu gères ne s'en vont pas dans le conteneur à déchet » [objectif extrafinancier, lié à la stratégie RSE], je trouve ça bizarre. Je ne trouve pas ça nécessairement optimal. [...] . J'en reviens à la contribution monétaire, certains employés ont été identifiés comme étant des employés qui devraient aller chercher une

³⁴⁰ Explicitons le fait que c'est bel et bien la formation à l'égard des concepts de RSE et de DD qui a été reléguée au second plan et non la formation liée à l'acquisition de compétences spécifiques (ex : LEED, efficacité énergétique, santé et sécurité au travail) ou transversales (ex : éthique) associées à la RSE. Autrement dit, l'Entreprise « reconnaît que le développement durable signifie investir dans le développement et la reconnaissance du talent de nos employés ». D'ailleurs, l'Entreprise affirme qu'elle peut compter, pour atteindre ses objectifs en matière de performance sociale et environnementale, sur « du personnel qualifié aux compétences reconnues » (Document : P-18 : « Engagement environnemental et social »).

³⁴¹ Bien que le moyen employé, soit une rémunération incitative, ne soit pas identifié, le rapport RSE de l'Entreprise fait tout de même état des efforts encourus pour encourager les employés « pour qui il est pertinent de suivre la formation [LEED] ou de maintenir leur titre » (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

nouvelle certification, la certification LEED. Eux ils ont un bonus. Donc, ça c'est un élément. (Entrevue 1)

En somme, la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'Entreprise a été intimement liée à la mobilisation des employés. En effet, l'intégration poussée de la RSE dans l'organisation, particulièrement pour le volet « offre de services », s'accompagnait de nombreux changements au niveau des pratiques et des comportements propulsant ainsi les employés au cœur du succès de la démarche de responsabilisation sociale. D'ailleurs, il s'avère désormais à propos de se pencher sur l'ultime étape de ce processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE, à savoir la phase d'évaluation et de reddition de comptes.

4.6 Phase d'évaluation et de reddition de comptes

La phase d'évaluation et de reddition de comptes a permis à l'Entreprise d'évaluer l'intégration de la RSE et du même souffle la performance de l'organisation à cet égard. Cette phase a été charnière, comme nous allons l'illustrer, dans la mesure où elle a donné l'occasion à la firme d'effectuer des constats et ultimement des rectifications sur les cibles formulées au départ.

4.6.1 Évaluation de la performance sociale et environnementale

Pour parvenir à dresser le portrait de sa situation, donc pour mesurer sa performance, l'Entreprise opta pour une vérification à l'interne ou en d'autres termes un audit interne. « L'audit, elle est interne. Ce n'est pas quelqu'un de l'extérieur qui vient vérifier nos pratiques, nos efforts en matière de DD ».

(Entrevue 2). « Non, on n'a pas d'audit externe. Même pas. C'est vraiment une démarche personnelle et on fait ça du mieux qu'on peut ». (Entrevue 3).

Concrètement, cela signifie que c'est l'entreprise et plus particulièrement « l'équipe du DD de [l'Entreprise] avec la précieuse collaboration de nombreux collègues dans [les] différentes unités [...]»³⁴² » qui a compilé les données nécessaires à l'évaluation de sa performance en matière de RSE et en dernier lieu qui a rédigé le rapport DD. D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, précisons que l'Entreprise a « entrepris de faire participer l'équipe qualité à l'application de [sa] politique»³⁴³ », donc elle s'est référée aux dispositifs d'audit des systèmes existants. De ce fait, « les conclusions de ce groupe ont surtout porté sur le respect de nos politiques et de nos initiatives en DD répertoriées dans ce rapport»³⁴⁴ ». Un propos également noté par nos répondants. « Tu sais, on a commencé à intégrer les objectifs de DD détaillés aux audits de qualité interne. Ça, c'est un super bel outil de gouvernance. Du point de vue de l'amélioration, c'est super » (Entrevue 1). « Quand on fait des audits de qualité, les pratiques en environnement et en DD sont aussi regardées. [...] Tu sais, on a fait des modifications dans nos audits ». (Entrevue 2)

Seulement, à l'évidence, cette façon de procéder présentait certaines limitations, notamment du point de vue de la crédibilité.

Tu sais, le DD, ce n'est pas comme ISO où tu as des obligations. Le cadre est beaucoup plus large. Tu y vas pas mal au gré de la compagnie qui décide de s'y mettre à moins d'avoir un reporting officiel et tout ça. Si tu

³⁴² Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable ».

³⁴³ *Ibid.*

³⁴⁴ *Ibid.*

prends une politique comme la nôtre et que tu as n'as pas d'exigence de reporting à je ne sais pas à quel organisme, bien tu fais ce que tu veux ! (Entrevue 3)

Néanmoins, plusieurs raisons justifiaient une telle décision. D'une part, l'Entreprise ne souhaitait pas s'affilier à une tierce partie ou un organisme en particulier pour effectuer l'évaluation de ses progrès en matière de RSE. « On ne veut pas être lié à n'importe quel organisme ». (Entrevue 3).

D'autre part, la culture organisationnelle de l'Entreprise se prêtait mieux, pour un premier exercice d'évaluation et de reddition de comptes, à un audit interne. En effet, il y avait certaines réticences et appréhensions quant à la démarche, de façon générale, et aux résultats pouvant résulter de ce processus d'évaluation.

On n'a jamais eu d'obligation de reddition de comptes. [...] Tu sais, c'est normal que les gens aient le réflexe d'essayer d'éviter d'aller sur la place publique pour se faire lancer des roches. Comme entreprise, ça été tout ça la dynamique de la démarche interne. De dire : « bien non, finalement, il n'y a rien sur quoi on pourrait se faire lancer des roches ». On n'est pas parfait non plus par contre ! Tu sais, il faut accepter que peut-être que les choses sur lesquelles on n'est pas parfait, bien les gens vont en profiter pour mousser quelque chose, pour nous dénigrer. Mais, il faut être capable de répondre à ça. (Entrevue 2)

Les entreprises sont confrontées à des enjeux et ce n'est pas toujours évident, alors on n'est pas parfait, mais il faut le dire qu'on n'est pas parfait : « voyez-là, on est pogné avec ce problème de gaz à effet de serre. Je ne sais pas comment on va le résoudre, mais au moins on vous le dit et on l'admet. On est conscient ». Plutôt que de dire : « on ne le dira pas parce que ça paraît mal ». Moi je pense qu'on n'est sûrement pas les seuls et c'est mondial. Il a fallu l'expliquer que ça fait partie du DD que de dire qu'on n'est pas parfait et qu'on admet nos fautes, nos

problèmes, nos enjeux plutôt que de les cacher, de faire à semblant que ça n'existe pas. (Entrevue 2)

Finalement, l'Entreprise considérait qu'il était de mise de débiter par un audit interne étant donné que celle-ci était encore dans un processus d'apprentissage.

Il n'y a personne dans la profession qui recommande, pour un premier rapport GRI, de faire un rapport full audité. Il n'y a personne. Ce n'est pas du tout comme ça. On est encore dans une période d'apprentissage et de mise en œuvre et de perfectionnement des politiques et pratiques. (Entrevue 5)

Il faut quand même que derrière tu construis des processus. On savait qu'on n'allait pas faire un audit externe la première année du rapport. C'était ça la stratégie. Après la première année, l'objectif c'était de commencer avec un audit, à l'interne, pour voir ce qui manquait, pour évaluer la force du rapport et si vraiment on avait des systèmes en place qui à terme permettraient de valider la performance. Tu sais, il y a des questions bêtes comme : « c'est quoi le nombre de tonnes de papier qu'on a récupérés ? ». Il te faut un processus par lequel tu pèses le papier pour comptabiliser ça. Il fallait donc s'assurer qu'on avait des systèmes de gestion de données, fiables, qui éventuellement pourraient faire l'objet d'un audit externe. Donc c'était un peu ça l'intention. (Entrevue 5)

En revanche, l'entreprise avait l'intention de procéder à un audit externe ultérieurement comme le suggère le consultant externe qui a chapeauté cette démarche de responsabilisation sociale. « On s'en allait vers un audit externe, [...] comme je te l'ai expliqué ». (Entrevue 5).

Une affirmation qui se voit étayée dans le premier rapport de RSE de l'Entreprise où cette dernière énonce qu'« [a]vant la publication du prochain rapport, nous

évaluerons la stratégie à adopter pour assurer la précision de nos données avec un niveau de certitude correspondant aux besoins des lecteurs ³⁴⁵».

Mentionnons que ces attestations correspondent également en tous points avec un document analysé³⁴⁶ par la chercheuse qui met de l'avant les trois options qui se présentaient à l'Entreprise en matière de stratégie de RSE et au bout du compte l'option choisie par la haute direction.

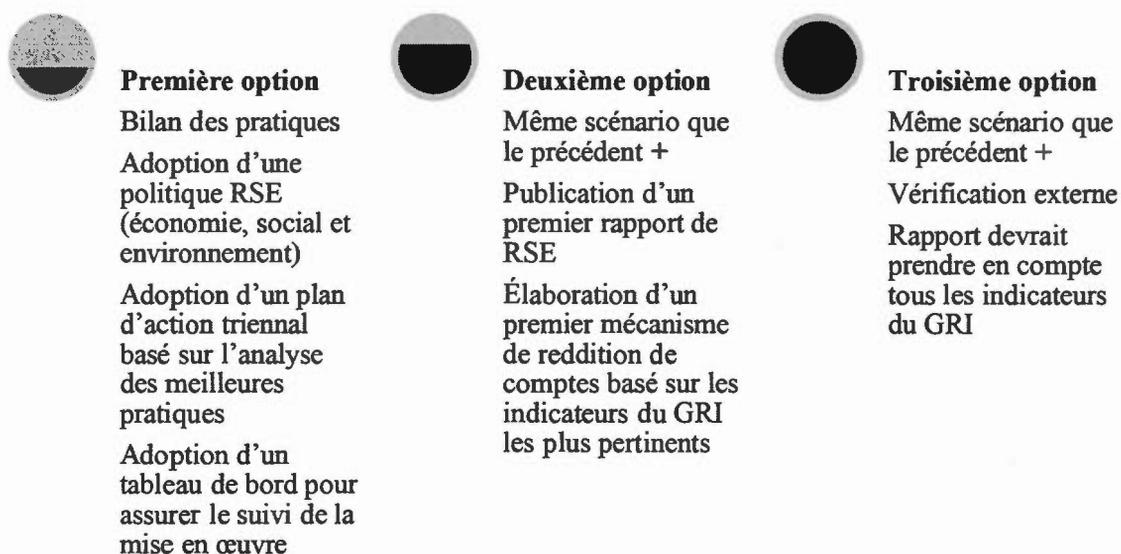


Figure 4.10 Trois options de stratégies RSE

³⁴⁵ Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable » (section « méthodologie »).

³⁴⁶ Document : RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en développement durable ? »

L'Entreprise favorisa la deuxième option « avec comme projet de migrer en temps opportuns vers le scénario 3³⁴⁷ ». Les raisons inhérentes à ce choix, toujours selon le document analysé, sont les suivantes :

1. « stratégie des petits pas et de petites victoires » ;
2. « donne le temps aux parties prenantes de s'appropriier le contenu et le sens de la démarche » ;
3. « permet au corporatif de développer les mécanismes requis afin de confirmer le choix des indicateurs qui seront retenus ».

Ces efforts en ce qui a trait à l'évaluation de la performance sociale et environnementale de l'entreprise s'inscrivaient à l'évidence dans une démarche de reddition de comptes auprès des parties prenantes. En d'autres termes, l'Entreprise envisageait la production d'un rapport annuel pour communiquer le degré du respect de ses engagements sur le plan social et environnemental.

4.6.2 Production d'un rapport RSE

À la suite de l'évaluation de sa performance sociale et environnementale, l'Entreprise a produit un tout premier rapport de RSE respectant ainsi, soulignons-le, ses engagements. Effectivement, au même moment où elle lançait officiellement sa nouvelle politique RSE, l'Entreprise s'engageait « à publier périodiquement un rapport de responsabilité sociale d'entreprise. Ce rapport, publié [à cette date], sera inspiré des recommandations du Global Reporting Initiative (GRI). Il fera notamment état de la performance de [l'Entreprise] par rapport à 20 indicateurs couvrant :

³⁴⁷ *Ibid.*

l'économie, l'environnement, l'emploi, les relations sociales et le travail, l'engagement envers la société et les droits de l'homme³⁴⁸ ».

Le rapport [RSE] fait le tour de ces questions-là. Les cibles, dans le plan d'action, sont regroupées par thème, soit gouvernance, environnement et social. Donc, ces cibles-là sont montrées avec leur degré d'avancement [dans le rapport RSE]. (Entrevue 1)

Pour le président de l'Entreprise, se doter d'un protocole de reddition de comptes RSE formalisé présentait trois grands avantages³⁴⁹ :

1. « utilisation d'indicateurs reconnus sur le plan international » ;
2. « comparaison possible à l'échelle mondiale » ;
3. « mise en perspective des performances environnementales et sociales de l'entreprise au fil du temps ».

D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, l'Entreprise précise dans son rapport de RSE que le GRI est « la méthodologie la plus reconnue pour l'élaboration de tels rapports. Nous nous sommes inspirés du GRI 3.1 et de son supplément sectoriel « Construction &

³⁴⁸ Document : I-07D : « Rapport de DD ».

³⁴⁹ *Ibid.* Notons que le président de l'Entreprise reprend ces mêmes propos dans une entrevue réalisée par un journaliste d'un média écrit : « Le GRI nous permet de nous mesurer par le biais d'indicateurs reconnus sur le plan international. Les résultats vont nous situer sur l'échelle mondiale, et également nous permettre de nous comparer à nous-mêmes, d'année en année » (Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] »).

Real-Estate » en visant un niveau d'application B ³⁵⁰ » (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

De mémoire on a choisi quelques indicateurs du GRI sur lesquels on allait rendre des comptes. [...]. Il y avait des enjeux qui avaient trait à la compétitivité, donc ils n'étaient pas prêts à prendre tous les indicateurs du GRI³⁵¹ et à divulguer des renseignements qui leur apparaissaient de nature confidentielle. (Entrevue 5)

Notons qu'outre la présentation de la vision du DD de l'Entreprise, de l'organisation elle-même, des objectifs tout comme de l'état d'avancement des cibles, le rapport RSE, pour chacun des grands axes (gouvernance et gestion d'entreprise, environnement et communauté) mettait de l'avant des questions provenant de différentes parties prenantes³⁵² (employés, clients, ONG) auxquelles répondait le président de l'Entreprise. Voici quelques-unes de ces questions répertoriées dans le rapport RSE :

1. « Quelle est la vision de la haute direction pour les 10 prochaines années, pour une entreprise plus durable ? »;
2. « Comment allons-nous intégrer la notion de développement durable à la prise de décision de nos gestionnaires ? » ;

³⁵⁰ Spécifions que le GRI est un système qui propose trois niveaux d'application, soit C, B et A. « Pour chacun de ces trois niveaux, les critères de reporting afférents permettent de refléter le degré d'application ou de prise en compte du cadre GRI » (Gond et Igalens, 2012, p. 55).

³⁵¹ La prise en compte de l'ensemble des indicateurs du GRI constitue un niveau A.

³⁵² « [...] Voici votre contribution : Si vous aviez une question à poser au [président de l'Entreprise] quelle serait-elle ? Le thème du développement durable est vaste, alors n'hésitez pas à sortir des sentiers battus. Nous comptons utiliser ces questions (provenant de l'interne, mais aussi de l'externe) pour mieux articuler la vision en développement durable de la haute direction » (Document : CM-04 : « Lettre envoyée aux employés par le conseiller corporatif RSE/DD »).

3. « Comment allez-vous contribuer à rétablir la confiance dans le secteur de l'ingénierie et de la construction ? » ;
4. « Comment [l'Entreprise] aborde-t-elle le développement social et communautaire dans l'élaboration et l'exécution de ses projets ? » ;
5. « Comment mobilisez-vous vos employés autour du thème du développement durable ? ».

Rappelons que l'entreprise avait consulté ses parties prenantes lors de l'implantation de sa stratégie RSE, mais pas lors de la planification. « Tu sais, j'ai comme posé la question à 150 employés : "qu'est-ce que vous poseriez comme question [au président] pour le challenger en développement durable" ». (Entrevue 1).

On l'a fait [consulter les parties prenantes externes] en aval, donc après, dans l'optique d'amélioration dans le futur. Dans l'optique de notre publication de notre premier rapport de DD. [...] On a répertorié plusieurs de ces questions dans notre premier rapport DD en les mettant en vedette. (Entrevue 1)

Tu vas voir dans la première version du premier rapport de DD, on a juste répertorié les interlocuteurs, les moyens d'action, les exemples d'enjeux qu'on a discutés et le suivi, donc où on en est par rapport à ces enjeux-là. (Entrevue 1)

En ce qui a trait aux motivations inhérentes à la production d'un rapport RSE, pour l'Entreprise, elles étaient nombreuses. En effet, comme l'énonce l'Entreprise sur sa page intranet attitrée à la RSE et au DD, le rapport RSE permettrait d'une part « de divulguer [aux] parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, communauté) [la] performance [de l'organisation] en développement durable ». D'autre part, ce

rapport donnerait l'occasion à l'Entreprise « de se comparer par rapport à d'autres entreprises similaires ». Par contre, notons que l'Entreprise considérait également que « la publication d'un rapport [assurait] la visibilité et le positionnement de l'entreprise dans l'industrie³⁵³ ». Par le fait même, que « les clients et les employés [seraient] les principaux bénéficiaires de cette démarche³⁵⁴ ».

Au demeurant, compte tenu de ce qui précède, il n'est pas étonnant de constater que la principale balise entourant la production du rapport RSE était la suivante : « écrit par des ingénieurs, pour des ingénieurs³⁵⁵ » et que la diffusion du rapport RSE s'est faite principalement auprès des clients et des employés³⁵⁶.

On va envoyer le rapport à nos clients et le mettre sur notre site corporatif parce qu'il y a des clients que ça intéresse de savoir ce qu'on fait en DD ou du moins on espère. Moi, on m'a demandé de lister une dizaine de clients qui pourraient être intéressés de voir nos progrès. (Entrevue 3)

³⁵³ Document : RP-34 : [Entreprise] : Développement Durable ».

³⁵⁴ *Ibid.*

³⁵⁵ Document : RP-35 : « [Entreprise] : Comité de DD : Transparence et reddition de comptes ».

³⁵⁶ « Ce premier rapport cible nos collègues, mais devrait aussi intéresser certains observateurs externes » (Document : CM-04 : « Lettre envoyée aux employés par le conseiller corporatif RSE/DD »). Le président abonde également en ce sens lorsqu'il affirme dans le rapport RSE que « le développement durable implique nécessairement une ouverture sur la communauté. Voilà pourquoi ce rapport s'adresse d'abord à nos employés et nos partenaires » (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Des propos corroborés, soulignons-le, par la consultation d'une liste énumérant les clients³⁵⁷ à qui devait être envoyé le rapport.

Mentionnons que pour l'Entreprise, l'intérêt accordé principalement aux employés et aux clients, tant lors de la production du rapport que lors de sa diffusion, ne représentait guère une mauvaise stratégie ou une faiblesse. Bien au contraire, il s'agissait d'un choix éclairé en regard des visées de l'entreprise.

Il ne faut pas le voir comme un point faible. C'est plus que j'ai lu trop de rapports qui disent : « ce document vise toutes nos parties prenantes particulièrement les donneurs d'ordre, nos employés, les ONG, les journalistes, les académiciens, les groupes d'industries et leurs amis ». Voici deux phrases qui ne veulent absolument rien dire et qui n'ajoutent aucune valeur. Moi, je donnais le mot d'ordre quand on écrivait le rapport : « si on intéresse nos employés, si on intéresse nos clients, on va en intéresser d'autres, mais n'essayons pas d'aller redresser les critiques à La Presse ou convaincre les universités de nous envoyer des stagiaires ou quelque chose comme ça ». Ce n'est pas comme ça qu'on va atteindre nos objectifs de crédibilité, d'amélioration d'impact de réputation, etc. (Entrevue 1)

En somme, l'évaluation de la performance et la production d'un rapport RSE ont permis à l'Entreprise de constater ses progrès en matière de RSE et par le fait même de s'en réjouir. En revanche, les données obtenues à travers cet exercice de reddition de comptes ont aussi entraîné des réflexions, des questionnements quant à quelques contre-performances. D'ailleurs, une réévaluation de certains engagements et de certaines cibles s'est imposée aux yeux de l'Entreprise.

³⁵⁷ Les clients mentionnés dans cette liste proviennent autant du secteur public que du secteur privé. Plus d'une soixantaine de clients sont listés (Document : RP-36 : « Liste d'envois - clients ; Rapport RSE/DD »).

4.6.3 Appréciation des engagements et des cibles

L'entreprise comptait réévaluer certaines de ses cibles qui lui paraissent désormais comme discutables ou critiquables³⁵⁸.

C'est sûr qu'en le relisant maintenant [le plan d'action], il y a bien des choses que j'aimerais changer. L'année prochaine, on va se faire un rapport juste d'étape. On va y aller point par point sur le plan d'action pour expliquer où on en est et j'espère pouvoir corriger le tir sur certaines actions, sur certaines cibles qui sont trop peu interprétables, trop peu précises, trop vastes ou au contraire trop limitées. (Entrevue 1)

À titre d'exemples, les objectifs fixés relativement au volet social, donc à l'implication de l'Entreprise envers la communauté et ses employés, se révèlent limités, restreints à un minimum comme en fait office ce répondant.

Le volet social, pour l'instant, c'est la philanthropie et les employés³⁵⁹. C'est juste ça. C'est philanthropie et interne. Par rapport à la communauté, il n'y a rien de concret. [...] Il manque le volet de l'impact social de nos opérations, de nos projets surtout. Tu sais, quand on ouvre une mine, quand on construit une route dans le Nord, ça l'a plein d'impacts sociaux qu'on devrait au moins reconnaître. [...] Tu sais, nos employés, sains et en sécurité, nos employés formés, c'est le minimum auquel on s'attend ! Promouvoir la bonne santé et la qualité de vie au travail, « my god », s'il y a une entreprise qui dit qui ne fait pas ça, je ne sais pas c'est qui ! [...] Même chose pour les sous versés à [cet organisme

³⁵⁸ Il importe de mentionner que nos entretiens, tout comme notre accès aux documents de l'Entreprise, ont pris fin après la publication du premier rapport RSE, donc avant que les engagements et les cibles soient modifiés dans les documents officiels à l'interne et à l'externe.

³⁵⁹ Ces propos sont conformes au plan d'action où trois objectifs sont identifiés : 1) sensibiliser, former et soutenir le bien-être des employés ; 2) poursuivre notre engagement et être actif au sein de notre communauté et 3) demeurer leader en gestion de la santé et de la sécurité (Document : P-12 : « Profil de [l'Entreprise] : Plan d'action en DD).

philanthropique] ! Donc, il faut en mettre un petit peu plus. Là, c'est très limité comme point. (Entrevue 1)

Quant à la cible de former 100 % des employés sur le thème du DD³⁶⁰, d'une part, elle apparaît comme utopique, pour les personnes interrogées, compte tenu du taux de roulement dans l'entreprise et des coûts inhérents à une telle opération. D'autre part, elle semble non pertinente dans la mesure où il n'est pas requis, selon nos répondants, que l'ensemble des employés connaissent les tenants et aboutissants du concept de DD.

Former 100 % des employés sur le DD ? Non, impossible. [...] S'ils m'avaient demandé mon avis [les membres du Comité DD], je leur aurais dit « jamais ça va se faire ». C'est compliqué et c'est trop dispendieux. Et surtout, ce n'est pas nécessaire que 100 % des employés soient formés sur ce sujet. Faudrait faire une sélection des gens. Il aurait peut-être fallu indiquer : « 100 % des gens qui ont un apport-projet ». 100 % des gens, ce n'est pas rien ! Par contre, 100 % des gens qui seront informés, ça oui, c'est possible avec l'intranet, les copies papiers, etc. (Entrevue 3)

Former 100 % des employés en DD, ça ne veut pas dire que ces gens-là doivent tous devenir des experts en DD. Ça veut dire que ces gens-là doivent tous savoir ce que c'est du DD, comment l'entreprise aborde le DD et quelles sont les ressources qu'ils ont pour pouvoir faire du DD dans leur projet. Sinon, on n'en finira pas. On ne peut pas demander à tout le monde de devenir des experts là-dedans, ça ne marcherait pas et ça ne serait pas nécessaire non plus. Donc, pour moi, quand on dit que notre objectif c'est de former 100 % des employés sur le DD, c'est dire qu'il faut éduquer 100 % de nos employés à la démarche DD à la fois corporative et de services qu'on offre pour s'assurer que dans le plus de nos projets on puisse offrir ces services-là. Mais après ça, ça repose sur

³⁶⁰ Notons que cette cible n'a pas été atteinte comme le démontre le rapport RSE. En fait, il est spécifié que « les efforts de formation [sont] à définir » (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

les épaules d'une équipe de quelques élites de s'assurer qu'on fasse du DD dans ces projets-là. (Entrevue 4)

Cependant, l'Entreprise a été à même d'observer que certaines clientèles, dont les chargés de projets, bénéficieraient assurément d'une formation sur la RSE et le DD puisqu'ils éprouvent des difficultés à circonscrire ces concepts et leur implication au quotidien. « On a aussi observé que les chargés de projet ne comprennent pas vraiment c'est quoi le DD, comment l'intégrer, donc il faudrait se tourner vers de la formation. » (Entrevue 2).

Les objectifs fixés en regard de l'augmentation des revenus associés aux services affaires en DD posent également problème bien qu'ils aient été atteints, même surpassés. Vraisemblablement, le référentiel utilisé pour calculer la performance de l'Entreprise à cet effet s'est avéré inadéquat.

Il y en a d'autres [objectifs] qui avaient l'air ultra ambitieux, comme « augmenter de vingt pour cent les revenus associés aux services affaires en développement durable » c'est génial. [...] Ça été long, mais on fait un trait pointillé sur plein de services, on a mis des pourcentages sur certains services, on a identifié à la mitaine certains projets qui s'inséraient dedans et puis on s'est dit : « ok, ça c'est notre tarte imaginaire, on va essayer de grossir ça de vingt pour cent »³⁶¹. On n'y avait pas pensé, on avait mis dedans tout ce qui est construction. Sauf que les chantiers LEED ont boosté en popularité au Québec c'est incroyable ! Au point que vingt pour cent en trois ans, notre objectif, on est rendu à 120 % en un an, juste à cause des projets LEED. Là notre cible devient complètement off, alors que ça l'avait l'air d'être l'une des cibles

³⁶¹ Document : PVUS-01 : « 1^{ère} réunion » : « Une discussion est amorcée sur l'objectif d'augmenter de 20% les revenus des services offerts en développement durable. [...] Plusieurs mentionnent qu'il est nécessaire d'avoir des indicateurs et cibles et de bien définir ce que nous entendons par DD. Il y aura toujours un niveau de gris. [...] Tous sont d'accord avec la définition suivante : Est considéré comme un projet de développement durable, un projet qui rencontre un ou plusieurs des critères suivants [...] ».

les mieux mesurées. Là, on est tellement à côté de la « track ». [...] Donc, j'essaie d'expliquer ça un peu dans notre rapport de développement durable. C'était une belle cible, on l'a atteinte, mais si on regarde les vrais chiffres, on a encore du travail à faire. (Entrevue 1)

En terminant, comme le suggère ce répondant, outre les problèmes directement reliés à la formulation ou à l'évaluation des cibles, une mauvaise catégorisation de ces dernières a également eu lieu.

Les cibles sont regroupées par catégorie, donc gouvernance, environnement et communauté. Là, il y en a que je trouve qui ne sont pas dans les bonnes catégories. Communauté, on inclut les employés, la formation et tout ça, alors que doubler le nombre d'experts LEED et former 100 % des employés se retrouvent dans gouvernance. Pour moi ce n'est pas de la gouvernance, c'est de la communauté. (Entrevue 1)

Aux termes de ce qui précède, il est aisé d'affirmer que de nombreuses modifications, particulièrement en ce qui a trait au plan d'action, doivent être réalisées par l'Entreprise au cours des prochaines années si elle désire atteindre son objectif ultime, c'est-à-dire de devenir un leader en DD.

De façon plus générale, il est également possible d'avancer que le processus que représentent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE se révèle structuré, séquentiel et somme toute complexe. D'ailleurs, l'Entreprise a été confrontée à de nombreux obstacles tout au long de son parcours.

Néanmoins, avant de s'attarder à ces barrières et aux solutions qui ont été mises de l'avant pour les contrer ou du moins en atténuer les effets, il nous apparaît opportun d'aborder la relation entretenue par l'Entreprise avec ses parties prenantes externes puisque cette dernière est généralement caractérisée, dans la

littérature scientifique, comme étant au cœur de toute démarche de responsabilisation sociale.

4.7 L'Entreprise et ses parties prenantes externes

L'Entreprise reconnaît que ses décisions et ses activités ont des impacts tangibles sur la société et l'environnement comme nous l'avons illustré à maintes reprises au cours de ce chapitre³⁶². D'ailleurs, sans cette prise de conscience, il est fort probable que la notion même de RSE n'aurait pas fait l'objet d'une politique ou d'une intégration aussi poussée dans la stratégie d'affaires. Ce qui étonne, en contrepartie, c'est le rôle affecté aux parties prenantes externes au cours de cette démarche de responsabilisation sociale. En effet, ce dernier se trouve aux antipodes des recommandations à ce propos dans la littérature scientifique et managériale d'où l'intérêt de s'y attarder. Par la même occasion, nous en profiterons pour aborder les justifications sous-jacentes à ce rôle attribué aux parties prenantes externes ainsi que les critères qui ont été utilisés par l'Entreprise pour les sélectionner. Manifestement, l'Entreprise ne pouvait guère tenir compte de l'ensemble de ses parties prenantes externes. En dernier lieu, nous évoquerons les rôles potentiels que pourraient exercer les parties prenantes externes dans un avenir rapproché selon l'Entreprise.

4.7.1 Le rôle affecté aux parties prenantes externes

Les parties prenantes externes ont été occultées lors de l'élaboration de la politique RSE, donc lors de la formulation des engagements en la matière. En fait, ces

³⁶² Que ce soit à travers des citations provenant des individus interrogés ou à travers notre analyse documentaire.

dernières ont été consultées seulement en aval du processus, c'est-à-dire après l'élaboration de la stratégie, mais avant la publication du premier rapport de DD³⁶³.

On l'a fait [consulter les parties prenantes externes] en aval, donc après, dans l'optique d'amélioration dans le futur. Dans l'optique de notre publication de notre premier rapport de DD. D'ailleurs, je finissais toutes mes rencontres avec ces parties prenantes en demandant : « Si vous aviez quinze minutes avec [le Président de l'Entreprise], qu'est-ce que vous aimeriez savoir ? Qu'est-ce que vous lui poseriez comme question ? ». On a répertorié plusieurs de ces questions dans notre premier rapport DD en les mettant en vedette. D'ailleurs, ça m'a aidé à articuler la vision de la haute direction là-dedans. Exemple : « Regardez, il y a [tel individu] qui me demande si mon job a été justifié par les scandales de corruption dans les firmes d'ingénierie. Il y a [un autre individu] qui me demande si on a déjà dit non à un projet très dommageable pour l'environnement ». (Entrevue 1)

Ce que [cette ONG] nous a dit, ce que [cette autre ONG] nous a dit... On répond à certaines choses dans le rapport. Les questions qui nous ont été posées, par certaines personnes à l'externe, mais aussi par nos employés, elles ont fini dans le rapport avec des réponses. (Entrevue 2)

De ce fait, comme le résumait ces personnes interrogées, les parties prenantes externes n'ont pu que commenter le travail qui avait été effectué par l'Entreprise³⁶⁴.

³⁶³ L'étude de l'agenda des rencontres avec les parties prenantes corrobore ces propos. En fait, les parties prenantes ont été rencontrées trois mois après le lancement officiel de la politique RSE. Précisons que huit parties prenantes (5 clients, 2 ONG, 1 université) ont été rencontrées sur une période de cinq mois (Document : PR-37 : « Suivi des rencontres externes » (parties prenantes)).

³⁶⁴ Des propos confirmés par la consultation 1) des présentations effectuées aux parties prenantes et 2) de l'ordre du jour de ces réunions (Introduction, Présentation de la politique DD et du plan d'action, Présentation [de l'unité stratégique] et Discussion) (Documents : OJPP-0 : « 1^{ère} réunion »; OJPP-02 : « 2^{ème} réunion »; OJPP-03 : « 3^{ème} réunion »; OJPP – 04 : « 4^{ème} réunion »; OPPJ-05 : « 5^{ème} réunion »; OJPP-06 : « 6^{ème} réunion »; OJPP-07 : « 7^{ème} réunion » et OJPP-08 : « 8^{ème} réunion ».

On a surtout travaillé en mode commentaires. Et ce qu'on a fait avec les parties prenantes, une fois que le document a été produit, on est allé rencontrer [ce client], [ce client], et [ce client]. Après ça, il y a eu [cette ONG]. On est allé leur présenter la politique et ils passaient des commentaires sur l'implantation³⁶⁵. Donc, pas tant sur le contenu, on ne pouvait plus le changer. On a recueilli leurs commentaires et on en tient compte. (Entrevue 2)

Quand je suis arrivé, le processus était déjà entamé. J'ai été invité à aller à ces premières rencontres [avec les parties prenantes externes] et continuer le processus quand [cette personne a été transférée ailleurs au Canada]. J'y suis vraiment allé avec une mentalité de : « Regardez ce qu'on fait Monsieur, Madame. Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que c'est beau ? Qu'est-ce qu'on aurait pu faire mieux ? Est-ce que c'est crédible à votre avis ? ». (Entrevue 1)

Dans cet ordre d'idées, notons que l'Entreprise était bien consciente que l'implication tardive des parties prenantes externes dans le processus qu'est l'élaboration et l'implantation d'une stratégie RSE n'était point conforme aux recommandations généralement émises dans la littérature à ce propos. « Je me souviens qu'on avait parlé, par exemple, qu'il aurait fallu rencontrer les parties prenantes plus en amont. » (Entrevue 2).

[Le directeur RSE/DD] et moi, on sait que ce n'est pas « by the book ». En théorie, on aurait dû engager toutes nos parties prenantes, consulter plusieurs parties prenantes avant d'établir notre plan d'action. [...] On aurait dû tout faire ça en amont et aller faire l'exercice de priorisation des enjeux et puis après d'identification des parties prenantes clés. (Entrevue 1)

³⁶⁵ Voici quelques exemples de questions et de suggestions soumises à l'Entreprise lors de l'une de ces rencontres avec une partie prenante externe : 1) « Quelle est la couverture (le scope) de votre politique? », « Comment avancer dans une logique de « plus bas soumissionnaire »? », « Avez-vous l'intention ou voyez-vous la nécessité d'éduquer votre clientèle? », « On a les mêmes problématiques que vous par rapport à la formation et l'engagement interne! » (Document : PVPP-01 : « 1^{ière} réunion »)

4.7.1.1 Justifications du rôle attribué aux parties prenantes externes

Cette décision d'inclure les parties prenantes en aval du processus semblait toutefois à propos selon l'Entreprise. D'une part, tel que ces deux personnes interrogées le spécifient, parvenir à un consensus à l'interne en ce qui a trait non seulement à la définition de la RSE et du DD, mais également à la stratégie à adopter constituait d'ores et déjà un défi de taille. En d'autres termes, la complexité de la tâche que représentait l'élaboration d'une stratégie RSE justifiait, selon l'Entreprise, un arbitrage favorable à l'égard des valeurs et des attentes à l'interne.

On ne les [parties prenantes externes] a pas intégrées intimement au début parce qu'il y avait déjà un gros exercice à faire à l'interne pour mobiliser les gens. Et nous pour nous faire une tête. C'était un premier jet. Je me souviens qu'on se disait que c'était notre premier exercice. Juste de mettre tout le monde au même diapason à propos de ce qu'on veut faire, c'est quoi le DD, mobiliser les gens autour de ce message-là. Si on allait tout de suite vers des gens qui sont à l'externe... (Entrevue 2)

On l'a [écouter les parties prenantes] plus fait à l'interne. Il y avait déjà beaucoup, beaucoup, beaucoup d'acteurs à l'interne à satisfaire, à consulter, à savoir ce qu'ils en pensaient. [...] Je pense que c'est intelligent de dire : « On a des critiques à gauche et à droite, mais on va d'abord faire notre propre plan, progresser avec ça puis après... ». Ce n'est pas plus mal, car au moins on avait quelque chose à présenter aux parties prenantes. On leur disait : « Voici notre point de départ, voici où on en est, voici notre première politique ». (Entrevue 1)

D'autre part, l'Entreprise considérait que les attentes des parties prenantes externes s'avèreraient probablement trop ambitieuses en regard des ressources³⁶⁶ dont

³⁶⁶ À titre d'exemple, l'Entreprise n'avait aucun système en place pour calculer le nombre de tonnes de papier utilisé, aucune base de données centralisée pour comptabiliser les accidents environnementaux ou pour évaluer les risques environnementaux ou autres reliés aux divers projets en cours / à réaliser, aucun budget attribué en tant que tel à la RSE et au DD.

disposait l'entreprise à ce moment. Autrement dit, le déséquilibre anticipé entre les requêtes provenant de l'externe et les capacités organisationnelles de l'Entreprise justifiait l'implication tardive dans le processus des parties prenantes telles que les clients et les ONG.

Souvent, les attentes à l'externe et ce qu'on est capable de faire à l'interne dans une première démarche, il y a comme un gros clash. On ne voulait pas nécessairement créer des attentes trop élevées et ne pas être capable de livrer. On voulait se donner des objectifs qui sont ambitieux, mais qu'on peut atteindre. Après ça, bien là on sera prêt. (Entrevue 2)

Finalement, comme le souligne cet individu, bien que non planifiées, les contraintes de temps furent également un facteur non négligeable dans l'exclusion des parties prenantes externes lors de la création de la politique RSE.

[...] on a été débordé et on était serré dans le temps. On voulait lancer le plan d'action, la politique. Écoute, la conclusion ça été... On avait [cette personne] qui nous avait conseillé, [ce consultant externe] nous avait conseillé aussi. Donc, allons-y avec ce qu'on pense, allons voir les gens après et voyons leurs commentaires. (Entrevue 2)

4.7.2 Les critères de sélection des parties prenantes externes

Les parties prenantes à l'externe qui ont eu l'occasion de commenter la politique RSE de l'Entreprise n'ont pas été sélectionnées à l'aide d'un processus précis. « Nous n'avons pas de stratégie d'engagement des parties prenantes structurée ni de processus d'identification des parties prenantes. [...] Il n'y a rien de structuré à ce niveau-là. » (Entrevue 1).

Néanmoins, certains critères ont orienté l'Entreprise dans sa prise de décision soit :

- 1) connaissances et expertises des parties prenantes externes en matière de RSE ;
- 2) réputation et rayonnement des parties prenantes externes et 3) opportunités d'affaires liées aux parties prenantes externes.

4.7.2.1 Connaissances et expertises en matière de RSE

Dans un premier temps, les parties prenantes externes pressenties pour évaluer la nouvelle politique RSE devaient posséder un minimum de connaissances à l'égard du concept RSE et par le fait même des tenants et aboutissants de son implantation, ou détenir une expertise particulière en lien avec la RSE et le DD. « C'est nos clients, ils ont un... [Ce client], c'est un de nos gros clients. Ils ont eux aussi un engagement en matière de DD, donc on savait qu'ils étaient au fait de ce que c'est, de ce que ça représente. » (Entrevue 2). « Quand je te parlais [de cette ONG], ils ont une expertise spécifique en gestion des chantiers, de construction durable. » (Entrevue 1).

On a réuni des parties prenantes externes. On a mis du monde alentour de la table. Du monde qui avait une expertise du défi. [...] On est allé voir des clients importants, mais ceux qui connaissaient la RSE. [Ce client] avait une équipe de RSE, il publie ses indicateurs, il fait des rapports, il est habitué, il connaît ça. (Entrevue 5)

Précisons à ce propos que pour cet individu interrogé, les parties prenantes externes possédant des connaissances ou une expertise en matière de RSE, donc à même d'apprécier et de commenter la nouvelle politique RSE de l'Entreprise, particulièrement le volet interne de celle-ci (enseigne corporative), se révélaient plutôt rares.

Il faut se rappeler du contexte, du défi. Même les groupes environnementaux comme [cette ONG]. Il y a peu d'expertise en RSE. Je trouve qu'il y en a très peu. [...] Dans les groupes, je ne sais pas, peut-être que j'en oublie, il y en a que je gagnerais à connaître, j'imagine. Les ONG qui sont actives au Québec en RSE... Il y en a bien plus à Toronto. [...] Il y en a peu, quand on leur parle de rapport de GRI et ainsi de suite, qui connaissent ça. C'est surtout les boîtes de consultant. Il y a [cette firme de consultation], qui est un gros joueur dans le domaine. (Entrevue 5)

En effet, toujours selon ce répondant, le contexte économique des dernières années aurait grandement contribué au déclin des organismes s'intéressant à la RSE et à sa mise en œuvre.

Tout cela est un peu disparu de la mappe. La business RSE, avec les difficultés économiques que l'on a eues, auxquelles on est confrontés depuis quelques années, ça l'a pris le bord. Plusieurs organismes font de moins en moins de choses, ne sont plus actifs comme ils l'étaient. (Entrevue 5)

4.7.2.2 Réputation et rayonnement

Dans un deuxième temps, les parties prenantes externes, particulièrement les ONG, envisagées pour apprécier les engagements RSE de l'Entreprise et leur mise en œuvre étaient tenues de bénéficier d'une bonne réputation ainsi que d'une certaine reconnaissance dans leur milieu. « Les ONG, bien on a choisi les plus... On a choisi celles qui nous semblaient les plus évidentes comme [cette ONG] parce qu'elle a une bonne réputation et elle est bien connue. » (Entrevue 2).

Spécifions toutefois que dans un cas particulier, à la réputation et la reconnaissance dont jouissait l'ONG s'ajoutait la familiarité. Effectivement, une des personnes clés

dans l'élaboration et l'implantation de la stratégie RSE, c'est-à-dire le directeur RSE/DD, connaissait spécifiquement cette ONG et son directeur général. « [...] J'ai vu souvent [le directeur général] au début, durant le temps que c'était lui qui était à la tête de [cette ONG]. Je l'avais vu en conférence. » (Entrevue 2).

Par ailleurs, dans un autre cas, le rayonnement pancanadien de l'ONG, donc sa visibilité et sa reconnaissance au-delà des frontières du Québec, fut un élément déterminant. « [Cette ONG], c'était plus pour le rayonnement pancanadien. » (Entrevue 2).

4.7.2.3 Opportunités d'affaires

Dans un troisième temps, les opportunités d'affaires inhérentes à l'implication de certains clients lors de ce processus d'élaboration et d'implantation d'une stratégie RSE ont également été prises en considération.

[Ce client et ce client] effectivement, c'est... [Ce client] a un département en DD et nous on s'insérait là-dedans. Ils ont leur réseau et puis ils te demandent de souscrire à certains objectifs, donc ça faisait partie d'un dialogue avec eux. (Entrevue 2)

[...] Ça génère un contact. Contact qui se fait grâce à la politique de DD. Grâce à la démarche d'engagement envers RSE/DD. C'est une porte d'entrée. On l'a fait avec des clients du secteur privé et du secteur public. Donc, aller montrer un petit peu patte blanche dans ce qu'on fait, essayez de jauger notre crédibilité par rapport à cette démarche-là. (Entrevue 1)

En somme, comme le synthétise ce répondant, le choix des parties prenantes externes ne fut pas structuré, mais il ne se révéla pas non plus complètement aléatoire et désintéressé. D'ailleurs, une grande importance a été accordée par l'Entreprise à la capacité des parties prenantes externes à formuler leurs recommandations de façon constructive, positive. « C'est plus par contacts, par volonté de savoir qui voudrait nous parler, à qui on est capable de parler, qui va être constructif aussi dans ce dialogue puisqu'on en est vraiment au tout début. » (Entrevue 1).

4.7.3 Le rôle futur envisagé pour les parties prenantes externes

Le rôle relativement accessoire que les parties prenantes externes ont endossé lors de ce premier exercice d'édification et de mise en œuvre d'une stratégie RSE pourrait ou pas se perpétuer dans le temps. Effectivement, le directeur RSE/DD ne compte pas changer le type de relation que l'organisation entretient avec ses parties prenantes externes à moins que ses performances sociales et environnementales ne puissent faire l'objet de grandes critiques.

Je ne pense pas que nous avons poussé tellement notre réflexion à ce sujet-là. On a notre plan d'action sur trois ans et pour moi c'est comme si on a atteint nos objectifs. Ce que moi je vois, c'est le prochain plan d'action. Peut-être qu'une fois qu'on aura vu nos capacités en tant qu'entreprise, peut-être que là on pourra dire que notre prochain plan d'action on va le réaliser avec les parties prenantes plus en mode dialogue. (Entrevue 2)

Une affirmation qui n'est pas étonnante en soi puisque l'intérêt accordé par l'Entreprise aux propositions, aux suggestions des parties prenantes externes, lors de cette démarche de responsabilisation sociale, constituait une première. « On

était réceptif à les écouter [les parties prenantes externes]. C'était la première qu'on le faisait. » (Entrevue 1).

En revanche, le conseiller corporatif RSE/DD considère qu'il doit, dans un avenir rapproché, d'une part, démontrer dans quelle mesure un processus décisionnel permettant de tenir compte des valeurs, des attentes des parties prenantes externes peut être bénéfique pour l'organisation et d'autre part, parvenir à structurer les échanges, les interactions avec les parties prenantes externes.

[Éventuellement], j'aimerais structurer notre approche d'engagement externe. Dans un premier temps, j'ai besoin de montrer aux gens pourquoi ça aide d'aller écouter l'externe, d'aller collaborer. Dans un deuxième temps, je parle dans deux ans ou quelque chose comme ça, j'aimerais avoir quelque chose d'un petit peu plus songé, qui justifierait de manière plus systématique pourquoi on le fait, quand est-ce qu'on le fait, dans quel contexte. Tu vas voir dans la première version du premier rapport de DD, on a juste répertorié les interlocuteurs, les moyens d'action, les exemples d'enjeux qu'on a discutés et le suivi, donc où on en est par rapport à ces enjeux-là. C'est une première ébauche d'une plus grande structure en ce qui a trait à l'interaction avec nos parties prenantes. Là, c'est un inventaire, ce n'est pas une stratégie, un inventaire passé, mais autour de ça j'aimerais construire quelque chose de plus systématique qui va chercher des bénéfices chaque fois, avec des personnes chargées de s'assurer que quelque chose en ressort. Mais là ça commence à en faire beaucoup pour moi aussi. Ça va être juste quand on [l'équipe RSE/DD] va grandir. (Entrevue 1)

Ainsi, force est de constater que seul le temps permettra de dire si l'Entreprise se confinera dans ses anciennes pratiques en ce qui a trait à ses relations avec ses parties prenantes externes ou si au contraire elle explorera de nouvelles avenues à l'égard de sa réceptivité sociale.

Ceci étant dit, donc bien que l'évolution de la démarche de responsabilisation sociale de l'Entreprise au cours des prochaines années demeure un sujet en devenir, il convient désormais d'identifier les obstacles ou les difficultés rencontrées par l'Entreprise tout au long de ce processus. De fait, comme le résumait ces répondants, bien que la mise en œuvre d'une stratégie RSE soit une démarche des plus honorables, il n'en demeure pas moins que cette dernière constitue une transformation qui bouleverse les structures, les processus et les relations entre les individus, donc engendre, entre autres, des défis managériaux. « Pourquoi les gens s'opposeraient à la RSE, c'est la vertu ! Maintenant, il y a des choses qui étaient complexes. » (Entrevue 5).

Je pense que les gens ils t'écoutent à moitié des fois. Ils comprennent, mais tant qu'ils n'ont pas vu le document ils sont d'accord avec les grands principes. Il n'y a personne contre la vertu ! Sauf que là, ils arrivent dans la vraie vie, et... (Entrevue 2)

Mentionnons que la mise en perspective des solutions, lorsqu'applicables, adoptées par l'Entreprise pour contrer ces embûches fera également partie de notre propos.

4.8 Difficultés rencontrées lors du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE et solutions potentielles

Plusieurs difficultés ou obstacles ont été rencontrés par l'Entreprise tout au long du processus que représentent l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE. Nous les examinerons dans les prochaines sections en fonction de l'étape où ils se sont manifestés, à savoir 1) lors du diagnostic, 2) lors de l'élaboration de la stratégie RSE, 3) lors de la mise en œuvre de la stratégie RSE et 4) lors de l'évaluation des progrès et de la reddition de comptes.

4.8.1 Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la première phase : le diagnostic

4.8.1.1 Définir le concept de RSE

Force est de constater que le concept de RSE s'avérait flou pour plusieurs individus, dont quelques membres de la haute direction, malgré le fait que certains comportements de l'Entreprise correspondaient déjà dans la pratique à la philosophie de la RSE³⁶⁷. D'ailleurs, cette connaissance limitée du concept de RSE et de ses composantes se manifeste, selon nos répondants, d'abord, dans l'absence de lien perçu entre la RSE et les notions de transparence et de reddition de comptes, mais également à travers l'importance accordée aux préoccupations environnementales et aux actions philanthropiques réalisées par l'Entreprise. « [...] Peu de personnes voyaient le rapport avec le DD [...] tout le volet transparence, reddition de comptes. » (Entrevue 1).

Je pense que la haute direction ne savait même pas que ça fait partie du concept de RSE/DD que de s'occuper de tout ce qui est éthique et transparence. Tu sais, je veux dire personne n'est spécialiste. [...] Les dirigeants qui sont en affaires ne font pas nécessairement dans leur tête l'amalgame : « On va être plus présent en environnement, on va offrir de meilleurs services, on va donner plus à [un organisme communautaire],

³⁶⁷ La nécessité de clarifier les notions de RSE et de DD auprès de l'ensemble des membres de l'Entreprise, incluant la haute direction, est d'ailleurs évoquée dans le document RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] », mais aussi dans le document RP-08 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable? » où « une mise à niveau » quant à la définition de la RSE et du DD, tout comme de leurs enjeux, au sein de la communauté de l'Entreprise se révèle prioritaire. Le document suggère en outre pour faciliter cet exercice de retenir la définition du DD tel que formulée par Madame Gro Harlem Brundtland : « un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». « Définir et expliquer ce qu'est le DD » afin d'amorcer des discussions sur la stratégie à retenir à cet égard se retrouve aussi dans les notes internes de réunion avec le vice-président RH (Document : NI-15 : « VP-RH »).

on va faire plus d'éthique et de transparence, car le développement durable ça fait partie d'un tout ». (Entrevue 2)

Quand on a fait la première consultation dans l'entreprise³⁶⁸, les gens associaient systématiquement RSE/DD à l'environnement. Peu de gens avaient réalisé que la transparence c'est ça l'esprit du DD. [...] C'est de dire qu'on n'est pas parfait, qu'on admet nos fautes, nos problèmes, nos enjeux plutôt que de les cacher, que de faire semblant que ça n'existe pas. (Entrevue 2)

« Il en faisait déjà de la philanthropie, mais nous on leur disait : "C'est plus que ça la RSE !" ». (Entrevue 5). « [La philanthropie], c'est le minimum auquel on s'attend. [...] Je veux dire, faire des dons à [cet organisme communautaire], ce n'est pas avoir une stratégie RSE. » (Entrevue 1). « Juste de mettre tout le monde au même diapason sur [...], c'est quoi le développement durable » (Entrevue 2).

Ensuite, la complexité des liens perçus entre la notion de RSE, donc ultimement les responsabilités sociales, environnementales et économiques devant être assumées par l'entreprise, et le cadre réglementaire déjà en place témoignent aussi, toujours selon nos répondants, de la confusion qui existait à l'égard de la RSE. Du simple respect des exigences juridiques à l'instauration de pratiques exemplaires, donc qui vont bien au-delà des lois et règlements, les perceptions entre les membres de l'Entreprise quant aux tenants et aboutissants de la RSE se révélaient fort différentes. Et ce, bien qu'un autre outil déjà en place et généralement associé à la RSE, soit le code d'éthique, stipulait que « l'éthique et l'intégrité vont bien au-delà

³⁶⁸ La première consultation dans l'entreprise réfère au sondage envoyé auprès de chaque service de l'Entreprise afin de discerner les joueurs clés dans cette démarche, de mettre à jour le bilan des compétences (ressources ainsi qu'expertises) et des réalisations de l'entreprise en matière de DD, d'évaluer les intérêts et les attentes des clients par rapport au DD et d'identifier, d'une part, des initiatives internes ayant encouragés le DD (les « success story ») et, d'autre part, des opportunités à court terme à ce chapitre.

du respect des lois et des règlements dans les pays où nous sommes actifs » (Document : P-07 : « Profil de [l'Entreprise] : Code d'éthique »). Pour illustrer les enchevêtrements perçus entre la notion de RSE et le cadre législatif, le conseiller corporatif RSE/DD évoque les limites inhérentes aux permis octroyés dans le domaine de l'ingénierie et de la construction.

Tu sais, il n'y a aucune loi qui t'empêche de vider un lac complètement, quand tu as les permis, de l'assécher complètement et de construire ailleurs. Tu sais, une fois que tu as un permis, tout est permis. Par contre, ta réputation va peut-être être difficile à reprendre. Tu le vois avec l'exploration des gaz de schiste. Tu le vois avec la compensation des Indiens dans la rivière Eastman où on construit une nouvelle centrale. Bon, ils [les Indiens] se sont faits compensés par Hydro-Québec. Ils ont reçu des chèques de 2500 \$ pour les dommages environnementaux des trente futures prochaines années. Légalement, ils [Hydro-Québec] ont fait ce qu'ils avaient à faire. Socialement, c'est absolument inacceptable. Ça, c'est irresponsable ! [...] Tu ne peux pas remplacer tous les arbres par une pile de cash ou l'accès à une rivière à saumon par une autre pile de cash. (Entrevue 2)

Bref, parvenir à cerner ou à conceptualiser la RSE et le DD, donc se doter d'une terminologie et d'une compréhension commune de ces deux notions, a constitué une première difficulté pour l'Entreprise.

Notons cependant que pour remédier à cette situation pour le moins contraignante, l'Entreprise fit sienne la définition largement connue du rapport Brundtland qui décrit le DD comme « un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs³⁶⁹ ». Par la suite, elle adopta la définition de la RSE émise par la Commission européenne. De ce

³⁶⁹ Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de DD dans les activités de [l'Entreprise] ».

fait, l'Entreprise énonça dans divers documents³⁷⁰, notamment la section intranet entièrement consacrée à la RSE et au DD, que :

[...] la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), en anglais Corporate Social Responsibility (CSR), est une expression qui revient couramment dans le jargon associé au développement durable. Il est de plus en plus fréquent de voir des entreprises publiques produire des rapports annuels de responsabilité sociale, qui démontrent comment celles-ci « [...] intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes, sur une base volontaire » (Commission européenne). En d'autres termes, une entreprise dite « socialement responsable » est une entreprise qui apporte sa contribution au développement durable.

L'adoption de ces définitions phares, entérinées par divers acteurs socioéconomiques (ex : les gouvernements, les ONG), a permis à l'Entreprise d'établir une terminologie commune à laquelle pourraient se référer les individus responsables d'effectuer le diagnostic, mais aussi ultérieurement ceux en charge d'élaborer la politique et les pratiques de l'entreprise en matière de RSE. Par surcroît, pour l'Entreprise, ces définitions, de par leur simplicité, faciliteraient la compréhension des employés quant à l'importance pour l'organisation de s'inscrire dans une démarche de responsabilisation sociale³⁷¹.

³⁷⁰ Ces deux définitions se retrouvent dans l'ensemble des présentations faites aux parties prenantes internes (employés) et externes (clients, ONG), dans les documents officiels, dont sur le site internet corporatif, etc.

³⁷¹ Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] ».

4.8.2 Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la deuxième phase : élaboration de la stratégie RSE

4.8.2.1 Obtenir l'engagement et le soutien des personnes clés

L'élaboration de la stratégie RSE s'est réalisée, tel que nous l'avons illustrée dans la section précédente, à travers un comité de DD composé de huit individus représentant différentes fonctions au sein de l'Entreprise (ex. : ressources humaines, opérations, gestion de la qualité, technologie de l'information). Or, l'engagement et le soutien de certaines de ces personnes clés envers la démarche de responsabilisation sociale de l'entreprise n'étaient guère acquis au début du processus. En fait, comme l'indiquent le consultant externe et le directeur RSE/DD, parvenir à mobiliser ces individus afin qu'ils participent activement à l'élaboration de la stratégie RSE fut un défi de chaque instant³⁷².

Mon grand défi comme consultant, dans la gestion de ce projet-là, ça été de mobiliser les joueurs clés alentour de la table, de les garder autour de la table, et de leur faire voir leur intérêt pour la RSE. [...] C'est la haute direction qui avait une vision. [...] C'est sûr que quand on parlait aux personnes responsables des ressources humaines, de l'approvisionnement, etc., ça pouvait peut-être sembler comme les enquiquer. Ce n'était pas leur première priorité. Il faut dire que les enjeux qu'ils avaient à gérer, dans un contexte d'austérité, étaient difficiles. [...] Moi, je souhaitais que ce [la RSE] soit la priorité pour tout le

³⁷² Des notes internes de réunion révèlent que l'un des membres du comité de DD, qui sera nommé ultérieurement comme coordonnateur du plan d'action interne, a suggéré que l'un des vice-présidents de l'Entreprise « passe le message du sérieux de la démarche » aux employés impliqués dans l'élaboration de la stratégie RSE (Document : NIA-01 : « VP – MEMBRE CDD »).

monde, mais les directeurs, les gestionnaires, eux autres... L'alignement des priorités n'était pas le même³⁷³. (Entrevue 5)

[...] il y avait déjà un gros exercice à faire à l'interne pour mobiliser les gens. [...] Juste de mettre tout le monde au même diapason à propos de ce qu'on veut faire, c'est quoi le DD, mobiliser les gens autour de ce message-là. [...] (Entrevue 2)

En réalité, la santé économique de la firme représentait pour plusieurs membres du comité de DD, tout comme d'autres cadres et des gestionnaires, la priorité de l'entreprise à ce moment. En d'autres termes, investir des ressources, notamment du temps, à l'élaboration de la stratégie RSE en période de perturbation³⁷⁴ engendrait du mécontentement et sans surprise une remise en question de l'utilité de cet exercice. « [...] avec la contraction qui s'est faite dans les appels de contrats [...] ça l'a eu un impact sur leur chiffre d'affaires. [...] On s'introduisait dans un environnement qui était un peu sous tension. » (Entrevue 5).

À cet égard, stipulons que le directeur RSE/DD, malgré son dévouement et son intérêt marqué pour la cause, concède que la performance économique d'une organisation influence grandement la considération que ses membres accorderont à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE. En fait, la création et le maintien des emplois ainsi que l'engrangement de profits demeureront toujours une priorité et une nécessité.

³⁷³ Dans une note de rencontre avec un représentant d'une unité d'affaires, le futur coordonnateur du plan d'action interne inscrit : « je perçois que [ce représentant] a besoin d'un coup de pouce pour faire inscrire la question du développement durable comme question prioritaire » (Document : NIA-02 : « Représentant UA – MEMBRE CDD »).

³⁷⁴ « L'économie est difficile ces temps-ci et c'est sûr qu'avec la Commission d'enquête Charbonneau, il y a des villes qui ont arrêté de donner des contrats et ils sont des gros clients à nous. C'est plus compliqué ». (Entrevue 3)

C'est bien facile de dire qu'il faut être parfait, mais tout le monde veut un travail [...]. On critique facilement et ouvertement les entreprises, mais qui va fournir les emplois ? Il faut ramener tout ça sur le plancher des vaches. Tu sais, c'est le fun de vouloir que tout soit parfait [dans les organisations], mais il faut quand même que l'entreprise survive, qu'elle parvienne à créer des jobs. Ce n'est pas de s'enrichir impunément sur le dos de personne, mais il faut faire assez de profits pour pouvoir investir, par exemple, dans la recherche et le développement, donc l'innovation. Il ne s'agit pas... Il faut avoir des moyens financiers pour être capable d'engager un dialogue avec les parties prenantes. Tu sais, [cette ONG] et [cette ONG], eux ils ont leur point de vue et c'est leur rôle d'avoir ce point de vue, de critiquer les entreprises, mais nous on a aussi un rôle ! C'est de générer des emplois [...]. (Entrevue 2)

C'est ce que je te dis. Sur le plan de l'entreprise, il y a des « nice to have » et des « must have » et [avec la RSE] tu es dans les « nice to have », tu n'es pas dans les « must have ». [...] On a toujours vu que la préoccupation des Québécois et des Canadiens pour l'environnement n'est pas différente, elle suit les flux économiques. (Entrevue 5)

En somme, les dissidences au sein du comité responsable de l'élaboration de la stratégie RSE étaient palpables. D'ailleurs, fait intéressant à noter, au cours du processus d'élaboration, le représentant de l'un des départements invités à collaborer à l'exercice fut remplacé puisqu'il ne partageait point l'importance accordée par la haute direction et une partie des membres du comité DD à cette démarche de responsabilisation.

[Le président] était aligné ! Ce n'était pas [le président], [le vice-président principal] et [le directeur RSE/DD] le problème ! Tu sais, il y a eu, pendant le processus d'élaboration, le responsable [de ce département] qui a été remplacé... (Entrevue 5)

Soulignons, en contrepartie, que pour favoriser l'adhésion des membres du comité DD plus récalcitrants envers la RSE et en fin de compte obtenir leur engagement et

leur appui, une adaptation du discours à l'égard de cette notion s'est imposée. En d'autres termes, au lieu de mettre de l'avant un discours normatif (ex. plaider la vertu), il a été de mise d'emprunter un discours rationnel. Concrètement, cela signifie que la démonstration des bénéfices financiers associés à la mise en œuvre d'une démarche RSE a représenté la voix à suivre pour rallier ces individus.

Dans certains cas, il a fallu être très rationnel dans nos approches pour ne pas plaider la vertu. On disait : « regardez-bien, suggérez-nous des affaires, ça va coûter moins cher ». [...] Il y a beaucoup de choses très terre à terre. Tu vas me dire que c'est des piasses et des cennes, mais ça, c'est quand tu parles à des directeurs. C'est sûr que ceux qui sont dans les opérations, dans le quotidien, c'est un peu comme ça que tu les embarques³⁷⁵. (Entrevue 5)

Tu sais, là où [le consultant externe] nous a vraiment aidé, c'est le faire voir comme ça. C'est parler de la RSE, des solutions potentielles qui vont avoir un effet économique et environnemental. Bon pour les coûts, bon pour l'environnement. (Entrevue 2)

En revanche, un tout autre discours s'est fait jour lorsqu'il a été question de s'adresser aux représentants de la haute direction. En effet, dans ce cas, il s'est

³⁷⁵ Précisons qu'à l'évidence, cette stratégie était reliée à l'identification des mesures pour l'interne, c'est-à-dire pour le volet corporatif. En effet, pour le plan d'action externe, soit le volet offre de services, le DD représentait plutôt un moyen d'augmenter les revenus de l'Entreprise comme le note ce répondant : « Oui, le DD c'est des économies à l'interne. Il y a des économies à l'interne qui ont été faites et il en reste encore à faire. Les clients, donc les services offerts, c'est plutôt des ventes. C'est de l'ouvrage supplémentaire, c'est sûr. C'est une offre de service supplémentaire » (Entrevue 3).

avéré judicieux de présenter un discours où la RSE devenait stratégique, c'est-à-dire intimement liée à la réussite de l'organisation³⁷⁶.

Il y avait un autre discours aussi avec la haute direction. C'était les valeurs, l'enjeu de la compétitivité de l'entreprise, le recrutement de talent et même de garder des talents, car ça roule pas mal dans le secteur des ingénieurs. Donc, voilà, on s'adaptait. (Entrevue 5)

Tout compte fait, l'obtention de l'engagement et le soutien des personnes clés lors de l'élaboration de la stratégie RSE ont constitué sans aucun doute un défi de grande envergure qui a néanmoins été par l'entremise de changements discursifs. Seulement, l'Entreprise n'était guère pour autant au bout de ses peines puisqu'une nouvelle difficulté, relativement commune lorsqu'un processus de collaboration est requis, s'est présentée : parvenir à un consensus. Plus précisément, parvenir à un consensus, d'une part, quant aux pratiques ainsi qu'aux secteurs d'intervention à privilégier et, d'autre part, quant aux indicateurs de performances (GRI) à retenir.

³⁷⁶ L'étude d'une présentation effectuée au conseil d'administration par le consultant externe corrobore ces propos puisque l'élaboration d'une stratégie RSE est présentée comme « pas qu'une affaire de verts », c'est-à-dire « constitue une nouvelle source de revenus », satisfait les attentes « des investisseurs institutionnels qui exigent que [les grandes entreprises] rendent des comptes », « ouvre un nouveau sujet de conversation avec les clients actuels et potentiels », représente « une affaire de gestion de risques », « permet de signer la réputation de l'entreprise comme employeur responsable et soucieux de sa communauté », etc. (Document : PRE-01 : Conseil ADM).

4.8.2.2 Parvenir à un consensus quant aux pratiques ainsi qu'aux secteurs d'intervention à privilégier et quant aux indicateurs de performances (GRI) à retenir

Pratiques et secteurs d'intervention à privilégier

L'Entreprise, comme toute organisation qui désire s'inscrire dans une démarche de responsabilisation sociale, devait déterminer les pratiques à mettre en œuvre et les secteurs d'intervention qu'elle privilégierait. Or, les possibilités, dans le cas de l'Entreprise, étaient nombreuses³⁷⁷. Cette multitude de choix rendait sans contredit la délibération ardue³⁷⁸, d'autant plus que l'Entreprise avait clairement énoncé son intention de s'assurer d'une conformité entre son discours et ses pratiques, donc de s'opposer à une stratégie de « greenwashing »³⁷⁹. Dans de telles circonstances, malgré les outils employés³⁸⁰, aboutir à une entente, à un consensus quant au cours de l'action représentait un réel défi.

[...] c'est de ramener tout le monde et de leur dire : « bon c'est quoi les choses sur lesquelles on s'entend ? C'est quoi les cibles qui sont réalistes et assez ambitieuses pour générer un momentum dans l'entreprise ? Ensuite, c'est quoi les services que l'on veut offrir ? ». (Entrevue 2)

³⁷⁷ Rappelons à cet égard que les employés, à travers un sondage, avaient formulé plus de 130 suggestions (Document : RP-07 : « Le développement durable, Phase 1 : Résultats du sondage »).

³⁷⁸ Dans le document RP-38 : « Le cas de [l'Entreprise] : Les forces et les faiblesses », la « multiplicité des priorités » de l'organisation est répertorié comme une des principales embûches rencontrées par l'Entreprise lors de l'élaboration de la stratégie RSE.

³⁷⁹ Document : RP-39 : « [Entreprise] : Comité de DD : Rôles et responsabilités ».

³⁸⁰ Rappelons que le comité de DD, pour procéder à cette tâche, employa une grille d'analyse des opportunités où trois critères ont guidé le choix des mesures à retenir, c'est-à-dire les bénéfices potentiels engendrés, la rentabilisation et la faisabilité.

« On l'a [écouter les parties prenantes] plus fait à l'interne. Il y avait déjà beaucoup, beaucoup, beaucoup d'acteurs à l'interne à satisfaire, à consulter, à savoir ce qu'ils en pensaient. » (Entrevue 1).

La complexité inhérente à cette quête de direction, le « où va-t-on », s'illustre par ailleurs à travers la ratification d'un ambitieux objectif concernant la certification LEED³⁸¹. En effet, cette certification requise de plus en plus par les clients actuels et potentiels³⁸², comme nous l'avons démontré tout au début de ce chapitre, se devait d'être au cœur du plan d'action externe (volet offre de services). De fait, se soustraire à cette requête des donneurs d'ouvrage aurait sans contredit brimé l'Entreprise dans la réalisation de ses mandats. Nonobstant ce constat admis par l'ensemble des membres du comité DD, il n'en demeure pas moins que la certification LEED fut l'objet de négociations, de questionnements et de grandes réticences. Phénomène de mode, organisme instigateur mercantile, certification limitée s'opposant même d'une certaine façon au concept de DD qui requiert une vision globale, systémique, les critiques à l'endroit de LEED étaient nombreuses et incisives.

³⁸¹ « Doubler le nombre d'experts agréés LEED, certification reconnue mondialement » (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »). « Il faut pousser la certification LEED pour augmenter le chiffre d'affaires en DD » (Document : RP-16 : « Développement durable : Démarche d'entreprise »).

³⁸² Un fait relativement étonnant compte tenu des coûts supplémentaires associés à la construction d'un bâtiment respectant les standards LEED : « Plusieurs projets de construction (environ 10% actuellement) demandent de rencontrer la certification LEED (gestion des eaux, contrôle d'érosion, etc.). [...] Il en coûte environ 10% de plus par projet pour construire un bâtiment LEED ». (Document : NI-11 : « Directeur administration »). Une observation partagée par ce répondant responsable de mener à terme les objectifs corporatifs à l'endroit de la certification LEED : « Ils essaient de démontrer que les projets LEED ce n'est pas plus cher, mais ce l'est. Par exemple, pour nous, ça veut dire qu'il faut vendre [aux clients] des services supplémentaires. C'est donc plus cher en honoraires ». (Entrevue 3)

Ce qu'on n'aime pas du LEED, c'est que ça l'air d'un « racket ». D'abord, il y a plein de choses dans lesquelles il faut investir pour devenir LEED et après ça, il y a l'entretien et il faut absolument que tu achètes la formation dans l'organisme LEED et tout ça. Ça fait comme un petit peu : « On vous tient. Si vous voulez garder votre titre, il faut que vous investissiez tous les ans ». Ça, c'est un aspect du LEED qui est très déplaisant. Ça fait vraiment un petit peu mercantile. Et ça, il y a bien des gens qui sont rébarbatifs à ça. On a fait tout ce qu'il fallait, on est LEED, pourquoi visionner trente heures de cassettes par deux ans ? Des cassettes qu'il faut absolument acheter chez LEED, tu ne peux pas te les procurer ailleurs.... Alors, c'est un frein. [...] Il y a des gens [au sein de l'Entreprise] aussi qui pensent que c'est une mode. Que ça ne perdurera pas. [...] L'attitude de l'organisme aussi laisse un arrière-goût. (Entrevue 3)

Oui, il y a définitivement un engouement pour LEED. Par contre, ça crée toute une autre affaire avec la certification LEED, le fait que ça soit un club sélect. LEED a changé les règles. Pour pouvoir être accrédité LEED, il faut avoir travaillé sur des projets LEED. Tu comprends ? C'est comme la poule et l'œuf ! Si tu n'es pas dans le pool des gagnants du début, bien là tu es fait ! En fait, il y a toutes sortes d'enjeux qui font que c'est bien beau sur papier, mais dans la réalité c'est une autre histoire. (Entrevue 2)

LEED, c'est quelque chose qui fonctionne bien. La question qu'on peut se poser maintenant c'est : « Est-ce que LEED c'est du développement durable nécessairement ? ». Pour moi, la réponse c'est non. Ce n'est pas parce que tu as fait un bâtiment LEED qu'automatiquement tu as fait un bâtiment en développement durable. Souvent dans un bâtiment... Les critères LEED sont principalement des critères environnementaux. [...] Ça va être sur des choix de matériaux, ça va être sur des distances de transport, sur la qualité de l'air intérieur, qualité de l'air extérieur, des critères pour ton choix pour un matériel qui pourrait aller te chercher des points LEED et tout ça, les aspects sociaux et les aspects économiques sont peu présents. L'impact social du bâtiment n'est jamais évalué. (Entrevue 4)

Bref, bien au fait de l'importance d'augmenter le nombre de ressources humaines possédant la certification LEED pour répondre à la demande sans cesse grandissante pour ce type de bâtiment, l'Entreprise n'a guère eu d'autres choix que de se résoudre à composer avec les répercussions éventuelles de cette décision (ex. : coût élevé de la formation, taux de rétention faible, exigences-projets à maintenir), et ce malgré les oppositions qui se profilaient.

On ne veut pas former des gens qui vont prendre leur retraite dans deux ans parce que c'est [obtenir la certification LEED] un investissement important. C'est assez dispendieux et c'est beaucoup d'efforts. Et là, si en plus ils ne font pas les efforts spécifiquement liés à LEED [dans leurs projets], on perd le truc. C'est un frein très important. Par contre, on voit bien partout que c'est en demande, qu'il y a des clients qu'il nous l'exige. (Entrevue 3)

C'est très cher supporter un employé dans sa certification LEED. Plus, une fois qu'il est certifié, il devient beaucoup plus « valuable » pour le reste de l'industrie, donc il y en a beaucoup qui quittent après s'être fait former. (Entrevue 1)

Cependant, il importe de noter que l'Entreprise, à défaut de pouvoir ignorer l'engouement pour LEED, a sélectionné de façon stratégique les ressources humaines qui auront l'opportunité d'obtenir cette certification. Par surcroît, dans un avenir rapproché, l'Entreprise compte formuler une entente de formation afin de rentabiliser leur investissement.

Je dois faire une sélection importante. Je dois voir qui va être vraiment sérieux dans la démarche. C'est difficile. Et dans la politique [le plan d'action] il faut doubler. C'est sûr qu'on va demander éventuellement une entente de formation pour éviter que nos gens soient formés et qu'ils nous quittent après pour un autre employeur étant donné qu'ils

[les individus possédant une certification LEED] sont en demande. Il faut les retenir et ne pas payer pour le compétiteur. (Entrevue 3)

Indicateurs de performance (GRI) à retenir

Eu égard aux difficultés rencontrées par l'Entreprise pour parvenir à un commun accord quant à son périmètre de responsabilité, il n'est pas étonnant que le choix des indicateurs du GRI à retenir, dans le cadre d'une reddition de comptes, occasionna tout aussi bien des tensions entre les membres du comité DD. En fait, certains indicateurs, tels que formulés par le GRI, soulevaient des inquiétudes puisqu'ils exigeaient de rendre publiques des informations, des données considérées par l'Entreprise comme de nature confidentielle. « Il y avait certaines réticences à divulguer des renseignements qui leur apparaissaient de nature confidentielle. » (Entrevue 5)

Ces réticences provenaient principalement des représentants du département des ressources humaines. À titre d'exemples, pour les RH, dévoiler le fait que l'Entreprise ne possédait aucun fonds de pension³⁸³ s'avérait problématique puisque cela permettait aux firmes concurrentes de prendre connaissance des conditions de travail offertes par l'Entreprise et ultimement d'ajuster leur propre stratégie de recrutement. La divulgation des statistiques concernant le nombre de femmes au sein de l'entreprise représentait aussi un point de désaccord. D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, il importe de souligner que leur opposition ou du moins leurs réticences à utiliser certains indicateurs du GRI n'avaient en fait aucun lien avec la

³⁸³ L'indicateur EC1 du GRI exige d'identifier : « Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, *prestations et rémunérations des salariés*, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États ». (Document : RP-40 : « GRI : Indicateurs et protocole – Économie »)

notion de RSE ou de DD. Leurs réserves, quant à la transparence, étaient plutôt teintées par des préoccupations rattachées à leur profession.

La divulgation de nos statistiques, dans le GRI... Il faut que tu parles de ton fonds de pension. Nous, on n'a pas un fonds de pension. Eux autres [les ressources humaines], ils se demandaient si on était obligé de parler de ça. [...] Nous, on a un REER pour les employés auquel l'entreprise contribue jusqu'à concurrence de trois pour cent. Les RH nous disaient : « oui, mais ça, c'est un avantage concurrentiel que tu ne veux pas nécessairement divulguer. Si tu veux recruter dans le marché, bien tu ne vas pas dire à tous les concurrents ce que tu offres comme avantages sociaux. Les concurrents vont dire : « Tu fais ça, ok, nous ont va faire mieux » ». Il y a tout ça qui rentre dans la transparence. C'est complètement terre à terre. Ce sont des craintes quand même légitimes. [...] Ça soulève toutes sortes d'autres choses qui n'ont rien à voir avec le DD. Pour nos RH, ça l'air négatif qu'on n'ait pas de fonds de pension [...] Eux, ils ont d'autres préoccupations et ils ont une lecture différente de la situation. Ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas pour le DD, pour le rapport RSE. Ils voient juste d'autres enjeux. [...] Ça été une décision corporative de dire : « bon bien maintenant ce n'est plus secret »³⁸⁴. En fait, ce n'est pas que c'était secret, mais ce n'est pas quelque chose qu'on disait sur la place publique. [...] Je n'ai jamais pensé que les RH seraient sensibles sur certaines données comme le nombre de femmes. Moi je n'ai aucune sensibilité, nos statistiques ne sont même pas mauvaises³⁸⁵ (Entrevue 2).

[...] les RH, tout le volet de transparence... Pourquoi on voulait être plus transparent. Pourquoi on voulait parler de lobbying. La question des

³⁸⁴ Le rapport RSE fait effectivement état du programme épargne-retraite de l'Entreprise, mais aussi des bénéfices liés à l'emploi (rémunération directe, avantages sociaux, développement professionnel, condition de travail), de l'équité à l'interne, de la formation, la santé et la sécurité, etc. (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

³⁸⁵ Le tiers des employés au sein de l'Entreprise sont des femmes « ce qui est légèrement supérieur au ratio observé dans notre industrie ». L'Entreprise compte également « plus de femmes ingénieures que la moyenne enregistrée auprès de l'Ordre des ingénieurs du Québec ». (Document : Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

pensions. Pourquoi est-ce qu'on devait donner les chiffres concernant le nombre d'employés, etc. Il y a eu...Il y a eu de la résistance. (Entrevue 1)

Mentionnons que confronté à de telles résistances de la part du département des ressources humaines, le directeur RSE/DD, qui lors de l'élaboration des principes RSE avait le titre de « responsable du chantier RSE/DD », n'a vu d'autre solution que d'obtenir le soutien de la haute direction et plus précisément du président de l'Entreprise, donc de faire sanctionner cette décision par la plus haute instance de l'organisation.

[...] mais eux [les RH] nous disaient qu'ils étaient frileux d'où l'importance pour moi d'aller chercher l'adhésion de la haute direction. Ça m'a permis de dire à quelqu'un du département des RH qui est plus frileux : « le président est d'accord ». (Entrevue 2)

En revanche, comme le faisait valoir le président de l'Entreprise au directeur RSE/DD, en étant réfractaire à une plus grande transparence de l'organisation ou du moins en analysant la situation avec un sens critique, les RH ont soulevé des questions pertinentes et des enjeux qui gagnaient à être considérés.

Tu sais par contre, le président, ce qu'il m'a dit c'est : « je préfère avoir des gens plus frileux à l'interne pour être sûr qu'on fasse attention quand même ». [...] Par exemple, disons qu'on n'avait pas eu assez de femmes et là quelqu'un des RH nous dit : « on est en dessous des statistiques de l'industrie », bien le président aime se le faire dire qu'on est en dessous des statistiques pour que personne ne puisse le coincer après avec ces données. (Entrevue 2)

Aux termes de ce qui précède, il est aisé d'avancer que la phase de l'élaboration de la stratégie RSE, donc de la formalisation des principes RSE, fut relativement laborieuse en regard de la diversité des points de vue, des intérêts endossés par les

différents acteurs impliqués dans cette démarche. D'ailleurs, à l'évidence, ces dissensions allaient également se faire jour lors de phase de mise en œuvre de la stratégie RSE que nous abordons dans la prochaine section.

4.8.3 Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la troisième phase : mise en œuvre de la stratégie RSE

4.8.3.1 Transformer la culture organisationnelle

Il était évident pour le consultant externe ayant chapeauté l'élaboration de la politique RSE et le directeur RSE/DD que l'intégration poussée de la RSE au sein de l'Entreprise nécessitait une transformation de la culture organisationnelle. En effet, pour ces individus, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE constituaient un changement de valeurs, de mentalités, de comportements, etc., bien avant de représenter un changement technique.

[...] Je lui ai dit que les délais dans lesquels il voulait faire les choses m'apparaissaient tout à fait réalistes. Je pense que j'avais raison. Ça ne se fait pas en criant ciseau tout ça ! Moi, mon objectif, c'était vraiment de changer la culture d'entreprise. Je n'ai jamais pensé par contre que c'était une panacée qui allait répondre à... On a beau avoir les meilleures lois, il y a encore quelqu'un qui va prendre son char ce soir et qui va conduire avec un verre dans le nez. L'objectif, ce n'était pas de... On n'essayait pas de... Ce n'était pas de résoudre un problème technique. C'était un problème de transformation de culture. C'était un problème d'adaptation et par la suite un problème technique. Et s'il y a quelque chose que je n'ai peut-être pas, et je ne sais pas quelles questions tu as posées et quelles réponses tu as eues, mais je n'ai peut-être pas fait assez d'efforts pour faire comprendre que la RSE, ce n'est pas juste une check-list, un document parfait. S'il y a des gens qui ont pensé ça, c'est que j'ai mal expliqué l'affaire. (Entrevue 5)

« J'ai beaucoup poussé pour ça, c'est un changement de culture qu'on va implanter. » (Entrevue 2). De ce fait, selon le consultant externe, les politiques et les pratiques établies par l'Entreprise ne pouvaient en elles-mêmes faire vivre la RSE.

On ne peut pas penser que parce qu'il y a un document qui existe que pour autant tout suit derrière. L'objectif c'était de soutenir la transformation de la culture de l'entreprise et de mobiliser les employés derrière ça. [...] L'objectif, ce n'était pas une switch « on and off » : « on engage [ce consultant externe], il va faire un an, on switch à « on » et là on est correcte ». (Entrevue 5)

Or, cette transformation de la culture organisationnelle, donc l'acceptation, par les salariés, du concept RSE et plus précisément des modifications qu'il implique sur le plan des valeurs et des comportements au sein de l'organisation, représenta une épreuve de taille. Et ce, même si de nombreuses stratégies ont été mises de l'avant pour favoriser ce changement de culture organisationnelle telles que l'engagement et le soutien sans équivoque de la haute direction envers la RSE sur une base quotidienne, la présence d'ambassadeurs de la RSE perçus comme légitimes de la part des employés³⁸⁶, la modification de la vision et de la mission de l'entreprise, l'instauration d'une structure décisionnelle en matière de RSE, un plan de communication axé sur les engagements de l'Entreprise et l'avancement des travaux, la mise en place d'une unité stratégique, etc.

³⁸⁶ Un exemple d'ambassadeur perçu comme légitime de la part des employés est le coordonnateur du plan d'action externe : « L'avantage que j'ai, c'est que je suis moi-même ingénieur, donc je n'arrive pas comme un « nobody » si je peux prendre l'expression. Je suis capable d'avoir le langage des ingénieurs aussi. Je travaille sur les deux paliers si on veut ». (Entrevue 4). Il en va de même avec le directeur RSE/DD qui est un ingénieur de formation et qui engendre le respect et la considération des membres de la haute direction.

En fait, en ce qui a trait à l'enseigne corporative, donc au plan d'action à l'interne, en requérant une plus grande transparence et une reddition de comptes, la notion de RSE incarnait une rupture avec le passé en regard du statut juridique de l'Entreprise qui la dispensait de ces contraintes. Autrement dit, l'intégration poussée de la RSE au sein de l'Entreprise impliquait un schème de pensée autre que celui qui prévalait jusqu'à ce jour.

On est une entreprise privée, donc on n'a pas d'obligation de reddition de comptes, de rien, mais moi je crois que pour les nouvelles générations, pour être en lien avec nos valeurs, il faut faire des choses auxquelles on n'est pas tenu, comme la transparence, et dire c'est ça l'esprit du développement durable. C'est reconnaître qu'il y a un volet économique dans le développement durable. Les entreprises sont confrontées à des enjeux et ce n'est pas toujours évident, alors on n'est pas parfait, mais il faut le dire qu'on n'est pas parfait : « voyez là, on est pogné avec ce problème de gaz à effet de serre. Je ne sais pas comment on va le résoudre, mais au moins on vous le dit et on l'admet. On est conscient ». Plutôt que de dire : « on ne le dira pas parce que ça paraît mal ». Moi je pense qu'on n'est sûrement pas les seuls et c'est mondial. Il a fallu l'expliquer que ça fait partie du DD que de dire qu'on est pas parfait et qu'on admet nos fautes, nos problèmes, nos enjeux plutôt que de les cacher, de faire à semblant que ça n'existe pas. Mais ça, les gens, quand on a fait la première tournée, les gens pensent développement durable, environnement. Je pense que personne n'avait réalisé...
(Entrevue 2)

Cette rupture avec le passé, voir même les traditions, s'imposait également dans l'offre de services, donc dans le plan d'action externe. Effectivement, l'intégration de la RSE aux activités de l'organisation ne représentait ni plus ni moins qu'une transformation des pratiques de planification, de développement, de réalisation et de promotion des projets.

L'application des principes de développement durable [entraîne] deux principaux impacts [...]. Dans un premier temps, elle [accroît] le nombre d'inventaires du milieu et [élargit] les sujets devant faire l'objet d'analyses préalables dans les projets, ce qui signifie une augmentation de mandats. Dans un deuxième temps, elle [influence] le mode de planification (plan stratégique de développement durable) et de conception (plan d'aménagement et plan de devis) des projets, ce qui signifie que les projets [font] appel à plus d'expertises chez nos professionnels. (Document : RP-11 : « Intégration des pratiques de développement durable dans les activités de [l'Entreprise] »).

De façon plus concrète, cela signifie que d'intégrer le DD aux activités de l'Entreprise afin de demeurer compétitif, donc de satisfaire les attentes des clients, exigeait que les professionnels à l'interne acquièrent des expertises particulières (ex. : LEED)³⁸⁷, mais surtout que ceux-ci travaillent désormais en équipe, de façon concertée, plutôt qu'en silo³⁸⁸. Cette nouvelle réalité est d'ailleurs illustrée, d'une part, par le directeur RSE/DD dans un document interne, adressé aux employés, intitulé « Complexité des mandats et multidisciplinarité » et, d'autre part, par le consultant externe lors de notre entretien :

³⁸⁷ Orchestrer un programme de formation et d'accréditation, donc « identifier les formations qui doivent être suivies et les certifications qui doivent être acquises dans les différents secteurs » s'avère au demeurant une des principales recommandations de [l'unité stratégique] puisque bien qu'une grande portion des employés détienne des connaissances en DD, il n'en demeure pas moins que ces dernières bénéficieraient d'être actualisées. Notons, dans cet ordre d'idées, que la création de partenariats avec des chaires de recherche a été envisagée pour « aller chercher des connaissances dans de nouveaux créneaux de marché » (Document : PVUS-03 : « 1^{ière} réunion »).

³⁸⁸ Le phénomène « des pratiques qui ne sont pas harmonisées, donc le travail en silo » ou « l'absence de vision globale du secteur, de synergie » est soulevé dans de nombreux documents. « Faiblesse de l'Entreprise », « obstacle à surmonter », etc., les qualificatifs pour illustrer les conséquences fâcheuses de cette situation sur la capacité de changement de l'organisation et ultimement sur l'atteinte des objectifs en matière de RSE/DD sont caustiques. (Documents : RP-19 : « [Entreprise] : Performance environnementale » ; RP-16 : « Développement durable : Démarche d'entreprise » ; RP-20 : « Le développement durable, Phase 2 - Politique et plan d'action »).

Il ne faut pas se le cacher ; les ingénieurs de demain seront des intégrateurs, capables d'assimiler et d'intégrer des disciplines traditionnellement cloisonnées. Il est fini le temps où tout ce qu'il fallait pour écrire les plans et devis d'une nouvelle section de route était des ingénieurs spécialistes en transport. Certains des mandats complexes sur lesquels nous misons pour l'instant [en DD] regroupent jusqu'à 5 ou 6 directions.

«La réflexion stratégique sur le développement durable pour [l'Entreprise] s'appuyait sur une vision moderne du rôle de l'ingénieur. » (Entrevue 5). Des propos repris dans un premier temps dans le document RP-11 : « [Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ? » : «Le rôle de l'ingénieur [doit] évoluer. Le modèle du développement durable implique toutes les disciplines de l'ingénierie. [...] En somme, les paradigmes [doivent] changer ».

Dans un deuxième temps, le président de l'Entreprise a partagé ces observations lorsqu'il a souligné, lors d'une entrevue accordée à un média écrit, à quel point l'intégration du DD modifiait la façon dont les professionnels à l'interne devaient aborder les projets :

Chez [l'Entreprise], on a toujours valorisé le développement durable dans nos pratiques d'ingénierie. On fait partie des firmes qui ont intégré les équipes en environnement et en études sociales au sein des projets. Cela dit, la façon de développer les projets a beaucoup évolué depuis les dernières années. L'approche de travail séquentiel et par spécialité, à l'intérieur de laquelle chaque discipline œuvre de façon plus ou moins isolée en gardant la maîtrise de sa matière, a tranquillement cédé sa place à une approche multidisciplinaire intégrée et concertée dans laquelle le développement des projets n'est plus strictement l'affaire des promoteurs et experts, mais également de tous ceux qui sont de proche ou de loin affectés et concernés par le projet. [...]

Rappelons que c'est d'ailleurs, entre autres, dans cette optique, soit de favoriser la collaboration entre les professionnels à l'interne, que « l'unité stratégique » avait été créée.

Il faut « faire vivre » [l'unité stratégique]. Il faut s'assurer qu'il y a quelque chose qui bouillonne là-dedans. Il faut s'assurer, par exemple, que cet individu parle à cet autre individu, ce collègue d'un autre groupe, même s'ils ne voient pas souvent pour dire : « Tel client veut x, est-ce que vous avez déjà fait ça ? Peux-tu m'aider ? Et, « by the way », j'ai pensé à y qui vous aiderait sur votre projet pour la performance environnementale ». Tu comprends ? (Entrevue 2)

[L'Entreprise] prône le travail multidisciplinaire concerté. Cette approche prend la forme de table ronde à l'intérieur de laquelle les experts discutent ensemble afin de créer un projet harmonieux et prenant compte les aspects de chaque discipline impliquée. (Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] »).

Néanmoins, comme le suggèrent ces répondants, cette transformation des pratiques, des schèmes de pensée et ultimement de la culture organisationnelle, bien qu'impérative, s'est avérée laborieuse.

C'est sûr que les gens ont bien de la misère à changer leurs habitudes³⁸⁹. C'est une compagnie qui a [quelques décennies] maintenant, donc nécessairement il y a des choses... Les services [A et B]³⁹⁰ ce sont les services les plus vieux dans l'entreprise. C'est donc bien ancré les méthodes, les approches, les façons de faire. (Entrevue 3)

³⁸⁹ Corroborant ces observations, un directeur d'unité d'affaires avance que « la surveillance environnementale est un service offert pour les projets obtenus. Bien que ce service soit souvent requis [...] une meilleure synergie est à bâtir avec [les urbanistes] notamment en ce qui concerne les plans de développement urbain » (Document : NIA – 03 : « Représentant UA »).

³⁹⁰ Les services A et B réfèrent aux ingénieurs et aux urbanistes.

Pour les services qu'on offre, je pense que c'est effectivement un enjeu de communication. Tout le monde est très mobilisé, très enthousiasme. Par contre, quand ils sont dans leurs projets, dans leurs livrables, et qu'ils ont des critères provenant du client, ils ont de la difficulté à avoir une vision un peu plus avant-gardiste et surtout à réseauter avec les autres professionnels qui ne sont pas dans leur département pour innover, pour améliorer leur proposition [...]. Il faut donc les sortir de leur mentalité d'ingénieur ! (Entrevue 2)

Ce qu'on essaie plutôt de faire, c'est d'éduquer plutôt à l'interne les gens pour avoir un réflexe que lorsqu'il sente qu'il y a un besoin en développement durable dans un projet, de faire appel à moi ou à quelqu'un [de l'unité stratégique] pour voir comment est-ce qu'on peut les accompagner dans cette démarche-là. C'est relativement facile, le réflexe est bien présent quand dans le document d'appel d'offres le mot DD apparaît, les gens ont le réflexe et ils appellent, ça va bien. Là où ils ont moins le réflexe, c'est quand le mot n'est pas là, quand ce n'est pas nécessairement un besoin chez le client, quand le client n'en voit pas le besoin, mais qu'à l'inverse on serait capable nous d'intégrer ça à l'intérieur d'une quelconque façon, on serait capable de venir se démarquer par rapport à la compétition, pour nous ça peut devenir un avantage concurrentiel en se disant toujours qu'en bout de ligne c'est le prix qui est le grand gagnant à qualité égale. (Entrevue 4)

Par ailleurs, spécifions que la promotion de l'abandon du travail en silo et en contrepartie l'adoption du travail concerté donna lieu à des discussions animées à l'égard des rôles et des responsabilités devant être assumés par certains départements. En fait, des balises ont dû être établies pour s'assurer que ces deux groupes d'employés parviennent à travailler en collaboration.

Oui, il y a eu des confrontations, mais ce n'est pas... Tu sais, on a un groupe d'urbanistes qui en font des services en environnement, en DD, en planification urbaine. On a aussi des ingénieurs, eux c'est un peu plus... Déjà les urbanistes et les ingénieurs, leur vision est assez distincte. Les ingénieurs sont plus techniques, ils sont dans le pratico-pratique : « comment on va régler ça, ce problème ? » alors que les urbanistes eux

ont une autre vision. Ils proposent aux clients des choses plus sophistiquées. Donc, si on regarde, mettons l'offre de services qu'on veut faire en DD, bien il fallait déjà qu'on s'entende sur qui allait offrir quoi et comment on allait travailler ensemble. Donc les urbanistes, vous ne partez pas de votre bord vendre, mettons une adaptation aux changements climatiques, vous ne parlez pas à notre groupe qui est plus biologie-environnement qui est dans le groupe d'ingénierie. (Entrevue 2)

En somme, il importe de retenir, tel que le fait valoir ce répondant, que ce sont les volets de la stratégie RSE qui capitalisaient sur des pratiques déjà ancrées au sein de l'Entreprise (ex : activités philanthropiques et offre de services en efficacité énergétique), donc qui ne nécessitaient pas d'efforts ou d'ajustements importants auprès des employés, qui ont récolté beaucoup plus de succès.

Il y a l'engagement social qui est très populaire. Tout le monde comprend que c'est dans le programme. L'efficacité énergétique aussi, car c'était déjà une marque de commerce de l'entreprise. Par contre, tout ce qui est à côté, les choses plus difficiles, comme justement les gens qu'on veut développer LEED, tout ce qui est un petit peu plus complexe, ce qui n'est pas dans nos traditions, c'est plus difficile à faire lever. J'ai hâte de voir le premier rapport. Je ne suis pas sûr qu'on ait atteint les objectifs qu'on voulait atteindre pour la première année. (Entrevue 3)

Ces difficultés éprouvées au niveau de la transformation de la culture organisationnelle ne sont pas quelconques dans la mesure où le développement d'une culture RSE se révèle essentiel pour transformer la motivation pour la RSE en actions puis en résultats. La prochaine sous-section fera en outre cette démonstration en illustrant que bien qu'enthousiastes à la perspective d'intégrer la notion de RSE aux pratiques de l'entreprise, une portion des employés de l'Entreprise se sont montrés récalcitrants à déployer les efforts requis pour parvenir à cette fin.

4.8.3.2 Déployer les efforts requis à l'intégration de la RSE aux pratiques de l'entreprise

L'élaboration d'une stratégie RSE au sein de l'Entreprise suscita un certain engouement. En effet, tel que nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, de nombreuses suggestions quant aux opportunités à saisir, aux interventions à mettre de l'avant pour améliorer les performances sociales et environnementales de l'organisation, tant à l'interne qu'à l'externe, ont été formulées par les employés. Seulement, lorsqu'il fut le temps de déployer les efforts requis à l'intégration de la RSE aux pratiques de l'entreprise, l'enthousiasme et du même coup la motivation n'y étaient plus, du moins pour une portion des employés.

Tu sais, souvent on se rend compte qu'il y a des gens qui sont très mobilisés et quand c'est le temps de faire le petit plus, le « over and above », bien on en entend plus parler après. Au début, ils sont très volontaires pour te dire ce qu'il faut faire, après ça, pour l'implanter, le faire vivre, le faire évoluer, c'est là que je te dirais que c'est difficile. Les gens ont toujours plein de bonnes idées, mais pour les mener à terme... (Entrevue 2)

Les gens ont des idées, mais quand c'est le temps de les mettre en pratique, ils ne passent pas à l'action. Faire le petit-plus, c'est fatigant. Et c'est vrai dans tous les domaines, pas juste le DD. Les gens ont bien des idées, mais les gens qui les mettent en application, qui vont au front et qui font aboutir les choses, ça il y en a moins. (Entrevue 3)

Un exemple éloquent pour le consultant externe de ces réticences envers les efforts à déployer pour réaliser la stratégie RSE réside dans l'accueil mitigé réservé par certains employés, au développement des systèmes intégrés de gestion de données essentiels au pilotage de la stratégie RSE.

Les systèmes là, ce n'est pas compliqué, il n'y avait pas de système intégré de gestion de données et tout ça. Alors il a fallu mobiliser des équipes à l'interne pour les faire et là c'est sûr qu'il y a des gens qui se sont montrés plus volontaires que d'autres dans la participation de cet exercice-là. Par exemple, les gens de l'approvisionnement et des achats ont été très, très très partants et ils ont embarqué avec nous. (Entrevue 5)

Pour cette autre personne interrogée, la proportion élevée d'individus refusant de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences afin de maintenir leur certification, en ce qui a trait aux habitations écologiques et saines, constitue également un indicateur du faible taux de mobilisation qui existait chez une partie des salariés. Notons que l'augmentation de ressources humaines possédant cette certification précise représentait un objectif à atteindre dans le plan d'action. « Personne ne veut faire les efforts pour maintenir [cette certification] [...] C'est difficile. Et dans la politique et le plan d'action, il faut doubler [le nombre de ressources humaines possédant cette certification]³⁹¹. » (Entrevue 3).

4.8.3.3 Respecter les engagements et les objectifs énoncés

En dépit de la volonté de l'Entreprise de respecter les engagements entérinés et par le fait même les objectifs énoncés, certaines cibles semblaient plus difficiles à atteindre. Par exemple, compte tenu de la nécessité d'effectuer une sélection pointue des candidats potentiels à l'obtention d'une certification LEED et, en contrepartie, du nombre élevé d'individus possédant déjà cette certification qui ont quitté l'Entreprise ou même qui refusaient de mettre à jour leurs compétences, l'objectif de doubler les effectifs « LEED » paraissait des plus astreignant.

³⁹¹ Notons que cet objectif concernant la formation LEED n'a pas été atteint comme en fait office le rapport de RSE (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Moi, j'ai un projet pour faire de la formation accélérée pour LEED, car on a un objectif très élevé, et jusqu'à date j'ai zéro avancement depuis un an. On veut doubler notre nombre de gens certifiés LEED et à date on en a plus perdu. Dans ce volet-là, on n'était pas avancé et on n'est pas beaucoup plus avancé. [...] Je suis là-dedans, j'essaie d'en former plus. (Entrevue 3)

La réduction de dix pour cent des émissions relatives de CO₂, donc des émissions de gaz à effet de serre, s'avérait également problématique dans la mesure où la mobilité, c'est-à-dire les déplacements effectués par les employés dans le cadre de leur travail, ne cessait de croître. En effet, non seulement l'Entreprise prenait de l'expansion dans les autres provinces canadiennes et en Amérique du Sud, les clients s'éloignaient de plus en plus (ex : Plan Nord).

Le plus gros défi qu'on a c'est la mobilité et les émissions de gaz à effet de serre. Par exemple, je suis maintenant [dans cette région du Canada]. On veut développer beaucoup dans [cette région du Canada] parce qu'il faut maintenir nos emplois. L'économie au Québec, il y a des ralentissements. Je prends donc l'avion. J'ai des conseils d'administration. Je dois revenir à Montréal. J'ai certainement doublé ou triplé mes vols. [...] On a plein d'employés aussi en Amérique du Sud, donc il y a de plus en plus de gens qui voyagent en Amérique du Sud. Il y a aussi les clients qui s'éloignent comme dans le Grand Nord. (Entrevue 2)

Notons que des efforts en ce qui a trait à la promotion du transport en commun dans la région métropolitaine ont été accomplis, mais ces derniers ne pouvaient s'étendre aux autres villes ou régions au Québec où l'Entreprise est implantée pour des raisons de logistique (Laval), de disponibilité (Québec) et d'habitude (Abitibi). Par ailleurs, l'avion demeurait parfois la seule option possible pour se rendre à un endroit en particulier.

Tu vois, même si on encourage l'utilisation du métro et du « Bixi », les voyages en avion, c'est impossible de les remplacer. Les transports en commun, ça marche bien dans la région de Montréal. Aller vers le programme de l'AMT, de donner des passes aux gens de Laval, la logistique est épouvantable ! C'est nous qui faudrait qui commande les passes, qui ramasse l'argent... On a [tant d'] employés à Laval... C'est ingérable. L'enjeu de la logistique est important. Après ça, nos employés à Québec, le transport en commun pas mal moins évolué. On pourrait peut-être le regarder comme une alternative potentielle, mais après ça, on a soixante bureaux un peu partout. En Abitibi, ça ne sert à rien, tout le monde prend son auto. (Entrevue 2)

Ces circonstances, relativement hors du contrôle de l'Entreprise, ont donc entravé la capacité de cette dernière à atteindre la cible concernant ses émissions de gaz à effet de serre, et ce, bien qu'elle en ait été l'instigatrice³⁹².

Donc, on se rend compte que notre émission de gaz à effet de serre au lieu de diminuer de dix pour cent, elle augmente à chaque année. Et ça, c'est un très gros enjeu. Je ne vois pas comment on va réussir. Peut-être que ce sera juste par la compensation. Et là, moi, personnellement, je ne sais pas jusqu'à quel point c'est un système qui est prouvé de dire qu'on achète les crédits pour des compagnies qui vont en sauver... Est-ce que c'est bien gérer ? Je ne sais pas. C'est ce genre de défi pour l'instant qu'on a et que je ne vois pas de solution. (Entrevue 2)

³⁹² Le Rapport RSE de l'Entreprise fait état des efforts qui sont déployés pour réduire l'empreinte carbone de l'organisation (ex. : favoriser le covoiturage, le transport en commun, l'utilisation de la vidéoconférence) et du nombre de tonnes de GES générées par cette dernière durant une année sans toutefois préciser si ce chiffre représente une augmentation ou une diminution par rapport à l'année de référence établie (Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

4.8.3.4 Exécuter le plan d'action interne dans une dynamique de service

Une organisation de service et non de biens ou de produits, comme l'Entreprise, s'inscrit dans une dynamique particulière qui peut restreindre parfois sa capacité d'agir. À titre d'exemple, comme l'illustre ce répondant, l'Entreprise n'est point en mesure d'imposer des exigences à ses fournisseurs.

On n'est pas une entreprise de produits, de biens, comme Cascades ou Rona par exemple, qui a des fournisseurs et des clients très spécifiques. Nous, ce qu'on a c'est du service. La dynamique n'est pas la même. On a des fournisseurs, mais ils nous fournissent de la location de voitures, du papier, nos fournitures de bureau, nos bâtiments et tout ça. [...] Si tu veux fabriquer un objet, il faut que tu ailles voir l'ensemble de tes fournisseurs pour qu'eux modifient réellement quelque chose dans les produits qu'ils vont t'offrir. Alors que nous, si on n'est pas satisfaits d'un point de vue, selon nos critères de DD, du papier qu'on a, par exemple, on va juste aller voir un autre fournisseur et acheter un autre papier. Tu comprends ? On n'a pas le levier nécessaire pour dire à [cette entreprise] ou à [cette entreprise] : « Changez-nous tel truc ou faites-nous un papier qui respecte [les exigences de l'Entreprise] ». On n'a pas le volume et tout pour faire ça. (Entrevue 4)

En d'autres termes, comme l'explique le conseiller corporatif en RSE/DD, l'Entreprise ne peut que consulter ses différents fournisseurs pour les inviter à participer à la démarche en cours³⁹³ sans pour autant exiger d'eux qu'ils modifient leurs produits ou leurs propres politiques et pratiques.

³⁹³ « Des discussions sont en cours avec nos principaux locataires afin de susciter leur adhésion aux pratiques que nous avons adoptées pour minimiser notre impact environnemental. De plus, nous avons demandé à tous nos locataires quelles étaient leurs intentions pour améliorer leur performance environnementale à court et à moyen terme et s'ils entendaient obtenir la certification BOMA BEST » (Document : Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

Éventuellement, j'aimerais faire une tournée de tous nos fournisseurs, comme nos fournisseurs de fournitures, ceux qui nous louent les bureaux et leur dire : « on a une politique globale [RSE] et on aimerait que vous nous aidiez à l'appliquer. (Entrevue 2)

« On a une politique RSE/DD, mais on n'exige rien de nos fournisseurs. Moi, je pensais que c'était cet aspect-là qui ferait vivre le DD ». (Entrevue 3). Le consultant externe abonde dans le même sens lorsqu'il fait allusion aux difficultés rencontrées par l'Entreprise lors de ses démarches auprès des propriétaires des bâtiments qu'elle occupait pour que ces derniers améliorent leur gestion de la demande énergétique.

Il y a des choses qui sont plus complexes que d'autres à faire. Il y a des choses pour lesquelles il faut être plus patient. La gestion des édifices que l'on voulait... [L'Entreprise] est un spécialiste de l'efficacité énergétique. [...] Je souhaitais qu'avec les propriétaires, parce que [l'Entreprise] est locataire des bureaux, qu'on crée une petite équipe et qu'on aide les propriétaires à devenir plus vert dans leur gestion de la demande énergétique. Mais ça, c'est compliqué... (Entrevue 5)

4.8.3.5 Exécuter le plan d'action à l'externe dans une dynamique de services

Cette dynamique particulière a coloré également la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs relatifs à son offre de services. En effet, comme le président le souligne, les contraintes au niveau des opérations « c'est un enjeu et ce n'est pas facile parce que ce n'est pas tout d'y croire, il faut que le client y croie aussi en même temps que nous.³⁹⁴ ».

³⁹⁴ Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] ».

On revient à la question du marché qui n'est peut-être pas encore entièrement prêt à tout ce qu'on offre, alors on évolue avec le marché en restant toujours un ou deux pas en avant en tirant le marché un peu avec nous. (Entrevue 4)

Et de l'autre côté, nos clients, ce sont nos donneurs d'ouvrage, et ces donneurs d'ouvrage là, eux, dans la majorité des cas, le développement durable, et là on arrive déjà sur tes questions, ce n'est pas une fin en soi. C'est souvent quelque chose qui vont devoir mettre dans le document d'appel d'offres parce que c'est une nécessité pour eux, c'est une obligation, le compétiteur le fait des trucs comme ça, mais ce n'est jamais... Ils ne vont pas sortir en disant c'est ça qu'on fait, on a besoin d'avoir un projet en développement durable. (Entrevue 4)

Dans cet ordre d'idées, soulignons que la loi sur le DD n'est pas d'une grande aide.

Dans le public, oui la loi sur le DD qui peut être un atout ; les ministères, les organisations parapubliques sont tenues de respecter les seize principes de DD dans les actions qui font, donc en théorie dans les projets qui demandent, qui soient réalisés faudrait que ça soit pris en compte. Le problème, c'est que souvent les gens dans les ministères ne savent pas comment adresser cette loi-là... Donc, on ne le voit pas spécifiquement apparaître dans les documents. Sinon, ça va juste dire qu'il faut respecter la loi sur le DD ce qui est un petit peu trop vaste. (Entrevue 4)

« Mais ce n'est pas encore, comment dire, ils veulent avoir ça, ils veulent avoir l'information sur le DD sur la solution qu'on leur met en place, mais il ne faut pas non plus que ça vienne limiter la réalisation du projet. » (Entrevue 4). En fait, il s'avère particulièrement difficile d'œuvrer, de vendre des services et des expertises en matière de DD dans une logique du plus bas soumissionnaire comme le relatent ces individus interrogés. « Ça commence, mais encore, comme je te dis on est pris dans la logique du plus bas soumissionnaire conforme. » (Entrevue 1)

Au public, c'est sûr que c'est toujours le plus bas soumissionnaire conforme. C'est la loi. Le MTQ met un appel d'offres sur le nouveau tronçon de route pour l'autoroute je ne sais pas quoi on a beau faire des pieds et des mains en disant qu'on va réutiliser leur agrégat, qu'on va consulter les communautés locales, qu'on va contourner les milieux humides de manière responsable sans augmenter trop leur coût, ils s'en foutent. Ils veulent juste voir à ce qu'on soit conforme à ce qu'ils ont demandé, donc c'est d'avoir 60 % des points et après ils regardent le prix. Tout le reste, ça passe après. (Entrevue 1)

Je te dirais qu'au public, ce qui se passe, c'est que les critères sont bien clairs. Dans un appel d'offres, tu as autant de points pour un aspect comme l'expertise de l'entreprise, l'équipe chargée du projet, le projet proposé, pour la compréhension de la méthodologie, tout ça donne un pointage final. Il faut que tu aies un minimum de points avant que le donneur d'ouvrage considère le prix que tu as proposé, même que l'enveloppe de prix ne sera pas ouverte si tu n'as pas le pointage. Ça, c'est excessivement clair. Donc, il n'y a pas vraiment de marge de manœuvre... Elle est petite cette marge de manœuvre là pour venir introduire des aspects de développement durable. (Entrevue 4)

Dans le privé, bien souvent les critères ne sont pas connus. [...] La marge de manœuvre en termes financiers est encore plus faible parce que les entreprises bien souvent vont choisir selon le prix et ça va être ça le seul et unique critère de décision. [...] Ce n'est pas évident donc à ce moment-là, encore une fois, de venir introduire des éléments de développement durable là-dedans. (Entrevue 4)

Les clients ne sont pas encore réceptifs. Il y a toujours la question du prix. Des exemples banals, mais dans l'Ouest, les trottoirs, ils les font d'une certaine façon. Il y a un rebord avant que l'asphalte arrive au trottoir sinon il y a de l'infiltration et ça nuit très rapidement à l'interface du béton. En tout cas, la façon dont ils le font là-bas c'est plus cher, mais ça permet... Le puisard, ce n'est pas un puisard rond dans le milieu de la rue, c'est un carré qui est inséré dans le trottoir et donc l'évacuation d'eau est bien meilleure, il y a beaucoup moins de ruissellement, il y a beaucoup moins de corrosion, donc on refait moins souvent l'interface, mais ça coûte un peu plus cher. Il y a un ingénieur qui était avec moi là-

bas, il est d'ici, du Québec, qui m'a dit : « on ne peut pas le faire à Québec, le client ne voulait pas ». À long terme, c'est un meilleur choix économique, c'est un meilleur choix de société, c'est un meilleur choix environnemental, mais le client n'était pas prêt. (Entrevue 2)

À l'évidence, cette logique du plus bas soumissionnaire est concomitante à une logique de court terme.

C'est juste que des fois, le retour sur investissement, au lieu d'être immédiat, il est à long terme. Nous on a les meilleurs ingénieurs en efficacité énergétique, on gagne tous les ans des prix aux États-Unis dans le créneau de l'efficacité énergétique, mais ça implique souvent de mettre des machines un peu plus chères au commencement ou de l'équipement un peu plus cher. Mais les retours sont en dedans, je n'ai pas les chiffres exacts, mais je sais que souvent en bas de cinq ans, parce que tu vas sauver tellement en coût d'énergie, mais encore là il faut que tu aies la vision de vouloir payer je ne sais pas quel pourcentage plus cher d'équipement. Donc, à l'externe, je dirais que c'est l'inertie et pas juste pour les projets, dans l'ensemble de la société. Les choses se font d'une manière et on a de la misère à avoir la vision des économies à long terme. On est toujours dans le court terme. C'est le défi. (Entrevue 2)

Mais encore, pour le coordonnateur du plan d'action externe, bien d'autres facteurs influencent également négativement les clients à se tourner vers des projets qui souscrivent aux principes de DD dont le temps et leur appréciation du risque inhérent à ce type de projet.

En fonction du budget, en fonction du temps aussi je te dirais. Des fois, ça va nécessiter un petit peu plus de recherches, un petit peu plus de démonstration de la viabilité du projet et des fois les clients n'ont pas le temps d'attendre pour ça. Eux leur réponse, leur commande de l'entreprise ou même du gouvernement, on a une date bien précise pour l'ouverture de la route, il faut que le système de traitement de l'air soit prêt ou peu importe. Donc, oui, il y a l'aspect économique, il y a l'aspect

temps. De ce que j'ai déjà vu aussi à certaines reprises si on veut vraiment avancer des trucs très évolués en termes de DD, des fois les entreprises ont peur d'être les premières à faire ça. Moi, je me suis déjà fait dire : « va implanter ça ailleurs et vient me revoir ; je veux être le premier deuxième ». Ils ont peur que ça ne fonctionne pas. Ils ont peur de prendre le risque d'avoir une nouvelle technologie ou quelque chose comme ça. [...] C'est un avantage concurrentiel, mais les gens ont peur d'aller chercher cet avantage concurrentiel là. Je caricature souvent quand je fais des conférences ou des trucs comme ça et que je parle de DD, les gens font la course pour être le premier deuxième, mais certainement pas le premier. C'est tellement risqué d'être le premier... Une fois qu'il y en a un qui va le faire et que ça va marcher, ils vont tous copier, ils vont tous le faire. Donc, c'est dur de dire qu'il y a un facteur qui est limitatif, c'est plutôt un amalgame. Il y a plusieurs éléments et en même temps. (Entrevue 4)

Des logiques qui peuvent pour l'instant subsister faute d'une perception d'urgence d'agir.

Encore cette semaine, je discutais avec des gens, qui sont plus du côté européen, et qui regardent ce qu'on fait ici, ce que nos fleurons du DD font et ils se disent « vous êtes seulement là ». On a encore énormément à faire. Je ne dis pas qu'il faut arrêter et juste se désoler, mais on ne pas s'imaginer qu'on est au top. Du territoire on en a, l'énergie ne coûte pas cher, on n'est quand même pas énormément de personnes si tu compares avec d'autres pays dans le nord de l'Europe³⁹⁵, où le territoire est excessivement petit et l'énergie coûte excessivement cher et où c'est très difficile de gérer les déchets. À ce moment-là, tu n'as pas le choix d'innover et de te lancer dans des projets plus avancés par rapport à ce qu'on fait ici. Ici c'est difficile d'aller là parce que le besoin n'est pas là encore. On va finir par y arriver, quand ça va être une urgence. Et le risque qu'il y a dans ce moment-là, quand tu tombes en mode urgence, c'est que tes solutions tu les analyses un petit peu moins. (Entrevue 4)

³⁹⁵ « On est dix ans en retard sur l'Europe en termes de pratiques » (Entrevue 5).

Cette réalité quant à 1) l'importance accordée par les clients actuels et potentiels au prix ; 2) l'absence d'un marché significatif, d'une demande, et finalement, 3) au temps et aux risques associés aux projets de DD contraint l'entreprise et plus particulièrement ses efforts pour inscrire ses mandats et ses réalisations dans une perspective de DD. D'ailleurs, selon nos répondants, l'Entreprise n'a jamais refusé de réaliser un mandat qui ne s'inscrivait pas dans une telle perspective³⁹⁶ et ne compte pas non plus emprunter cette voie sous peu.

Non, on n'a jamais refusé de faire un projet qui ne s'inscrivait pas dans une démarche de DD. On n'est pas encore rendu là dans notre industrie. Non, pas du tout. Loin de là. Surtout pas par les temps qui courent. L'économie est difficile ces temps-ci et c'est sûr qu'avec la Commission d'enquête Charbonneau, il y a des villes qui ont arrêté de donner des contrats et ils sont des gros clients à nous. C'est plus compliqué. [...] On n'est pas encore rendu à obliger ou sélectionner des clients en fonction du DD. Pas du tout. (Entrevue 3)

[L'Entreprise] ne refuse pas un projet parce qu'il ne s'inscrit pas dans une démarche de DD. C'est clair. On n'est pas rendu là. Je ne suis pas dans le secret des dieux, je ne peux pas te dire ce que la haute direction a en tête, mais je n'ai pas l'impression que [l'Entreprise] va commencer à refuser des projets parce qu'on n'est pas capable de démontrer que ça se fait dans une approche de DD. Il y a bien d'autres projets qu'on pourrait... qui pourraient être refusés avant de le refuser sur un aspect de DD. Comment dire... Ça serait un peu prétentieux de notre part. Pour l'entreprise elle-même, c'est sûr que ça ne serait pas gagnant, parce que nos compétiteurs ne sont pas rendus là non plus. Pourquoi nous on

³⁹⁶ Soulignons que cette affirmation se voit contredite dans le Rapport RSE de l'Entreprise puisque à la question : « est-ce que [l'Entreprise] a déjà refusé de travailler sur un projet parce qu'il était fondamentalement trop dommageable pour l'environnement ? », l'entreprise, et plus précisément le vice-président principal développement, répond : « Oui. Dans la dernière année, une équipe a été invitée à refaire le travail d'étude environnementale et sociale d'un projet d'infrastructure. L'impact environnemental négatif et le manque d'acceptabilité sociale du projet nous ont incités à nous retirer » (Document : Document : P-06 : « [Entreprise] : Premier rapport de développement durable »).

refuserait un projet alors que nos concurrents vont le prendre ? On ne s'arrêtera pas à réaliser uniquement ces projets-là. Ça serait une très mauvaise lecture du marché, se dire qu'on veut se spécialiser à ne faire que ça. On ne peut pas. (Entrevue 4)

En fait, le principal barème, donc l'ultime référentiel, pour l'Entreprise et ses membres s'avère le code d'éthique de l'entreprise et les différents codes d'éthique professionnels auxquels sont liés les employés de l'organisation. « C'est sûr qu'on ne fera jamais rien contre notre code d'éthique, mais au point de vue technique, refuser parce qu'on ne trouve pas ça assez « green », non. » (Entrevue 3).

Si j'ai un client qui me dit : « parlez-moi pas de DD, je n'en veux pas de DD dans mon affaire et c'est comme ça que vous allez le faire », on ne va pas aller s'obstiner avec le client. Si pour nous, professionnellement c'est quand même valable ce que le client nous demande, on va le réaliser. On n'ira pas faire quelque chose qui va aller à l'encontre de notre code d'éthique, de notre code professionnel. Ça, c'est clair. À la base de toute chose, il y a un code d'éthique, il y a un code professionnel pour les différentes professions qui existent chez l'Entreprise, comme les ingénieurs et les autres professionnels, et on doit respecter ça c'est sûr. On n'ira pas faire un projet qui irait à l'encontre de l'une de ces choses-là. (Entrevue 4)

À ce chapitre, notons que bien que l'Entreprise ait un pouvoir limité étant donné qu'elle s'inscrit dans une dynamique de service, celle-ci a décidé, afin de pouvoir atteindre les objectifs fixés dans le plan d'action externe, d'adopter un rôle-conseil auprès de ses clients. En effet, comme l'évoque le président de l'Entreprise, « les pratiques chez les clients et dans l'industrie doivent changer et notre rôle est de les conseiller et de leur montrer aussi qu'il y a souvent un bénéfice économique

rattaché au bénéfice écologique »³⁹⁷. Toutefois, ce rôle-conseil qui se traduit principalement à travers un dialogue avec les clients est circonscrit par la réceptivité de ce dernier. « Oui, on se contente d'accompagner le client dans sa démarche en lui proposant des services. » (Entrevue 3).

Nous pouvons faire une différence par exemple en proposant à ces clients [clients institutionnels et publics] d'opter pour une approche participative intégrée, qui prend compte de la réalité sociale et environnementale dans laquelle s'insère le projet. Nous faisons de même avec nos clients privés. [...] Plus l'ouverture des clients est grande plus les gains pour l'environnement peuvent être importants. (Entrevue accordée par le président de l'Entreprise à un journaliste pour un média écrit)

Il faut qu'on soit plus présent dans nos services, qu'on soit plus en train d'informer nos clients sur de nouvelles options. [...] Il faut des fois prendre nos ingénieurs et dirent : « bien ayez pas peur d'essayer de regarder en dehors du cadre, le « thinking out of the box ». Des fois ça devient très difficile, car le Ministère des Transports la boîte est comme ça, et Hydro-Québec la boîte est comme ça, donc là tu veux dire à ces clients-là : « vos spécifications c'est le fun, mais il y aurait peut-être moyen de faire ça autrement ». C'est sûr que les clients ne sont pas toujours ouverts, mais il y a moyen d'engager un dialogue. (Entrevue 2)

Cet échange avec les clients quant aux avantages et aux bénéfices d'adopter une approche de DD dans la réalisation d'un mandat peut se faire en amont ou en aval, par exemple, d'un appel d'offres.

Il faut pousser nos idées en amont des projets. Durant les phases d'études ou dans les discussions qu'on a avec les clients. C'est de les amener à voir les choses autrement. Je me souviens à une époque, on

³⁹⁷ Document : M-01 : « La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise] ».

avait une offre de service non sollicitée à plusieurs villes. On avait eu une idée concernant la gestion des égouts/aqueducs et chaussée. Il y a énormément de réparations tout le temps, ça brise, ça l'a des âges différents. On disait : « il faudrait qu'on trouve une façon d'optimiser les programmes, donc tant qu'à ouvrir la rue pour l'aqueduc, et l'année d'après pour l'égout et l'année suivante pour la chaussée, on pourrais-tu s'entendre qu'il y a une façon, une séquence qui pourrait avoir ? ». On avait travaillé avec des informaticiens pour créer un programme de gestion des activités. Mais ça, ce n'était pas un appel d'offres qui a été lancé. Nous on avait cette vision-là. [...] On avait été proposé ça et les villes avaient dit : « ok, on va lancer des appels d'offre », et après c'est devenu un produit et ce n'est pas que nous qui en avons fait, mais dans le fond on a influencé le marché. On a fait changer les mentalités. Ça été fait ailleurs après, aux États-Unis. C'est comme ça d'ailleurs. Une fois que l'appel d'offres est lancé, tout le monde est là, après ça c'est le prix qui compte, c'est le marché qui va décider, mais si le client dans ses spécifications avait déjà demandé qui veut un bâtiment LEED, bien on part tous avec ça. Donc, il faut qu'il l'ait décidé avant l'appel d'offres, que lui est prêt à payer pour. (Entrevue 2)

Maintenant, une fois que tu as le contrat, tu approcher les clients et leur dire : « en passant, concernant les milieux humides, on pourrait faire xyz » et là ils sont bien contents. Ils vont le mettre comme meilleures pratiques et ils vont aller chercher plus de visibilité avec ça, nous aussi d'ailleurs. (Entrevue 1)

Mentionnons cependant que de pousser certaines idées en amont des appels d'offres demeure une pratique relativement risquée pour l'Entreprise dans la mesure où cette dernière dévoile ainsi sa méthodologie, ses idées, son mode de fonctionnement sans pour autant avoir de garantie quant au verdict final.

On a des solutions, des idées de concepts où on a essayé d'en faire la promotion auprès des municipalités. Par contre, on reste toujours dans une situation où en bout de ligne le mandat va se donner sous un appel d'offres, donc je peux faire la plus belle présentation du concept que j'ai à une municipalité pour l'aider à encadrer le développement résidentiel,

les nouveaux développements résidentiels qu'il y a pour que ce soit un DD, mais ça ne se conclura jamais par un « go » de la part de la municipalité. Ils vont trouver ça très intéressant et ils vont faire un appel d'offres qui soit public ou privé, peu importe, on devient un joueur parmi tant d'autres et l'envers de la médaille de ça, c'est oui on a été faire la promotion, on a peut-être intéressé une municipalité ou un client par rapport à quelque chose, mais c'est que si il va ressortir après ça en appel d'offres, et que ça sort avec ton information dans le document d'appel d'offres, tu viens de te mettre à nue devant tes compétiteurs, tu viens de leur dire toi c'est quoi ta façon de faire. (Entrevue 4)

4.8.4 Les difficultés ou les obstacles rencontrés lors de la quatrième phase : évaluation des progrès et reddition de comptes

La principale difficulté rencontrée lors de la phase d'évaluation des progrès et de reddition de comptes fut la coordination avec le département des ressources humaines et celui des communications. En effet, encore une fois, de nombreuses réserves se sont fait jour par rapport aux données qui allaient être divulguées dans le rapport RSE. À titre d'exemple, bien que les enjeux de confidentialité aient déjà fait l'objet de discussion lors de la phase d'élaboration des politiques et pratiques et par la même occasion de l'identification des indicateurs de performance du GRI à retenir, le directeur de la rémunération a mis sur la sellette à nouveau les potentielles conséquences négatives découlant d'une plus grande transparence. D'ailleurs, notons que les réserves émises par le directeur de la rémunération furent prises en compte comme l'évoque le conseiller corporatif en RSE/DD.

Il a fallu leur [les RH] expliquer pourquoi on voulait cette information-là et obtenir la réponse ça été une longue bataille. Le directeur de la rémunération m'a dit : « je ne suis pas sûr qu'on devrait le dire. Je pense qu'on se tire dans le pied et voici pourquoi ». Et effectivement, on va le dire autrement. (Entrevue 1)

Les résultats de notre étude étant énoncés, il convient désormais de s'attarder à leur signification en regard de notre problématique et par le fait même des conclusions découlant des autres études effectuées dans ce champ d'expertise. Le prochain chapitre sera au demeurant consacré à cette mise en perspective.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre étude s'inscrit dans le courant de recherches qui s'attardent au processus que représentent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à ce phénomène (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Ernst et Young, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lindgreen *et al.*, 2011 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Sangle, 2010 ; Werre, 2003). La prolifération de modèles rendant compte de l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche RSE au cours des dernières années (D'Amato *et al.*, 2009 ; Houle, 2011 ; Maon *et al.*, 2010) illustre avec éloquence l'intérêt des chercheurs, également partagé par les acteurs directs ou indirects de la responsabilisation des entreprises, notamment les organisations internationales, les gouvernements, les regroupements d'entreprises, les ONG, etc.

Cependant, la grande majorité de ces études empruntent une approche prescriptive, normative et statique (Banerjee, 2014 ; Crews, 2010 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Maon *et al.*, 2008, 2010 ; Pestre, 2011 ; Pluchart et Gnanzou, 2010 ; Seitanidi et Crane, 2009). Par conséquent, non seulement nous disposons encore peu d'informations sur le processus effectif emprunté par les firmes comptant devenir compétentes en matière de RSE, mais l'absence ou le peu d'intérêt accordé au point de vue des dirigeants, des gestionnaires et des employés esquivent la mise en relief de

potentiels enjeux inhérents à l'adoption et l'implantation d'une démarche de responsabilisation sociale (Banerjee, 2014 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Bondy, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Maon *et al.*, 2009). Les limites non négligeables de ces recherches ont d'ailleurs été soulevées par Cloutier (2011, p. 2) qui affirme que : « [...] *despite growing interest and practice, scholars have granted relatively little attention to the practical aspects of CSR implementation by organizations* (Godfrey et Hatch, 2007 ; Maon *et al.*, 2010) ». Dans un même ordre d'idées, Bondy (2008), Guadamillas-Gomez *et al.* (2010), Kiran et Sharma (2011), Lindgreen *et al.* (2009a), Maon *et al.* (2008), ainsi que Margolis et Walsh (2003) insistent sur l'importance de réaliser des études à l'intérieur des organisations, donc orientées sur la pratique concrète, réelle de la mise en œuvre de la RSE.

À cette fin, nous avons conduit notre recherche au sein d'une firme qui avait récemment adopté une politique de RSE de façon volontaire. Les facteurs à l'origine de cette formalisation des engagements en matière de RSE, les étapes ou les phases qui ont composé ce processus, les acteurs clés de la démarche tout comme les outils de la RSE mobilisés par ces derniers ainsi que les obstacles rencontrés au long de ce cheminement ont été au cœur de notre réflexion et ultimement de notre analyse. Les résultats bruts de cette analyse ayant été présentés au chapitre précédent, il s'avère maintenant à propos de discuter de nos observations en regard de l'état des connaissances dans la littérature existante³⁹⁸.

³⁹⁸ Notons que l'annexe G met de l'avant plusieurs tableaux illustrant la concordance ou le fil conducteur entre le cadre théorique mobilisé, les sous-questions de recherche proposées, les hypothèses de travail énoncées, les observations réalisées et, par le fait même, leurs implications sur le plan théorique et managérial.

5.1 Facteurs à l'origine de la formalisation de la RSE

L'un des objectifs de cette recherche visait à appréhender le ou les facteurs à l'origine de la formalisation des engagements en matière de RSE. En effet, tel que nous l'avons observé auparavant, la littérature à ce propos ne fait point l'assentiment puisque certains auteurs considèrent que l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein de l'organisation reposent principalement sur des facteurs d'ordre individuel (Buchholtz *et al.*, 1999 ; Hemingway et Maclagan, 2004 ; Maak et Pless, 2006 ; Maon *et al.*, 2010 ; Waldman *et al.*, 2006), alors que d'autres estiment que les facteurs d'ordre organisationnel se révèlent plus prépondérants (Delpuech, 2009 ; Kiran et Sharma, 2011 ; MEDEF, 2012 ; Parisot, 2012 ; Sharp et Zaidman, 2010) pour expliquer l'importance désormais accordée au concept de RSE par les entreprises. D'autres auteurs encore prétendent que ce sont les facteurs institutionnels qui sont au cœur même de la mise en œuvre de la RSE (Ben Mlouka et Boussoura, 2008 ; Quairel-Lanoizelée, 2011).

Selon les résultats recueillis dans le cadre de cette étude, force est de constater que la prise en charge de la RSE à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie relève principalement de facteurs organisationnels (Combes, 2005 ; Delpuech, 2009 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Maon *et al.*, 2008 ; Smith, 2003) et de facteurs institutionnels (Belem et Champion, 2003 ; Ben Mlouka et Boussoura, 2008 ; Boiral, 2006 ; Davies, 2003 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004 ; Husted et Allen, 2006 ; Quairel-Lanoizelée, 2011 ; Silberhorn et Warren, 2007). En d'autres termes, il appert que la notion de RSE tend à n'être vraiment intégrée dans les organisations, donc à modifier leurs modes de gouvernance et leur stratégie, que lorsqu'elle parvient à s'imposer « aux cadres comme non seulement compétitive et créatrice de richesse, mais en outre

comme représentative d'un développement durable que toute entreprise se doit de respecter afin d'avoir de la légitimité » (Annelise et Soparnot, 2009 ; Vasconcelos et al., 2013, p. 79).

La formalisation des engagements en matière de RSE semble donc s'inscrire dans une logique que l'on pourrait qualifier de « socio-économique » puisqu'elle « s'allie avec le registre gestionnaire » (Annelise et Soparnot, 2009 ; Yedder et Farhoud, 2014, p. 4). En effet, loin de souscrire au registre protestataire, le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie RSE constituait une réaction 1) aux pressions actuelles et anticipées, 2) à une modification de la demande, donc nécessitant des ajustements au niveau de l'offre, et 3) aux règlements en vigueur et à venir dans un horizon temporel court terme (*Ibid.*). Essentiellement, ce sont des transformations concrètes au sein du contexte et des évolutions dans le comportement de certains acteurs, notamment les clients, qui ont conduit l'entreprise à considérer la nécessité de s'attarder à la formulation d'une stratégie RSE. Un constat qui s'arrime aux propositions de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Olivier, 1991 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Rouleau, 2007 ; Scott, 1995 ; Tolbert et Zucker, 1996) et en particulier au fait que les choix organisationnels se trouveraient limités par une variété de pressions externes, donc que le contexte ou l'environnement influencerait de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation (Rouleau, 2007).

- Observation 1 : La formalisation des engagements en matière de RSE relève de facteurs organisationnels et institutionnels.

À l'évidence, nos conclusions concernant l'importance et l'influence des facteurs organisationnels et institutionnels relativement au processus de formalisation des engagements en matière de RSE s'opposent à certains travaux réalisés précédemment dans le domaine. Plus spécifiquement, nos observations remettent en question la force explicative, donc le caractère prépondérant, des valeurs endossées par les dirigeants dans l'intégration de la notion de RSE à la stratégie de l'entreprise (Hemingway et Maclagan, 2004 ; Maak et Pless, 2006 ; Maon *et al.*, 2010 ; Silberhorn et Warren, 2007 ; Waldman *et al.*, 2006). En fait, en fonction de nos résultats, si les valeurs et les croyances avalisées par la haute direction paraissent effectivement favoriser la mise en œuvre d'initiatives socialement responsables (MEDEF, 2012), la nature et la portée de ces dernières se révèlent plutôt limitées, c'est-à-dire basées sur des préoccupations classiques ou traditionnelles en gestion (ex. : condition de travail), et superficielles dans la mesure où elles n'ont aucun lien avec les compétences clés de l'entreprise (ex. : philanthropie). À ce chapitre d'ailleurs, notons que les résultats de notre analyse corroborent les observations de Buchholtz *et al.* (1999) relativement au poids des valeurs des dirigeants lors de la prise de décision concernant les démarches philanthropiques de l'organisation.

En résumé, l'impression générale qui se dégage de nos résultats est que l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives socialement responsables résultent certainement de la présence de facteurs d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel. Toutefois, en contrepartie, il appert que les facteurs d'ordre individuel, et éminemment les valeurs endossées et promues par les dirigeants,

induisent une RSE dite implicite, alors que les facteurs organisationnels et institutionnels engendrent une RSE pouvant être qualifiée d'explicite. En conséquence, la formalisation des engagements RSE, à travers l'élaboration d'un cadre de référence et l'évaluation des résultats découlant de son implantation, adhère à une logique managériale et instrumentale, donc qui se veut à la fois stratégique et de mise en conformité.

- Observation 2 : Les facteurs d'ordre individuel, et plus singulièrement les valeurs des dirigeants, induisent une RSE dite implicite alors que les facteurs d'ordre organisationnel et institutionnel engendrent une RSE pouvant être qualifiée d'explicite.

Afin d'illustrer concrètement que les valeurs partagées par la haute direction ont constitué une sorte de préjugé favorable à une RSE dite implicite, mais que l'adoption d'une RSE dite explicite a répondu essentiellement à des facteurs organisationnels ou institutionnels, la prochaine section mettra en perspective l'évolution au fil des ans des conduites en matière de RSE entérinées par l'entreprise étudiée.

5.2 Évolution des facteurs explicatifs dans le temps : d'un engagement proactif et limité à un engagement réactif et plus global

L'analyse de nos résultats sur un horizon temporel nous démontre que l'entreprise terrain a délaissé la mise en œuvre d'une RSE plutôt marginale, donc qui ne s'inscrivait guère dans une démarche claire et cohérente, qu'elle poursuivait déjà depuis quelques années, pour cheminer vers l'adoption d'une RSE que l'on pourrait qualifier d'intégrative ou de stratégique. Une tendance, notons-le, constatée par de

nombreux auteurs, et cela, indépendamment du secteur d'activité investi par les organisations (Abbett *et al.*, 2010 ; Davis, 2005 ; Galbreath, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Husted et Allen, 2006 ; McElhaney, 2008 ; Schoemaker et Jonker, 2006 ; Silberhorn et Warren, 2007 ; Werbach, 2009).

Néanmoins, cette évolution observée quant à la prise en charge de la RSE par l'entreprise terrain n'a point constitué « a real-time customization »³⁹⁹ (Heslin et Ochoa, 2008, p. 126) et, conséquemment, corrobore les propos de Silberhorn et Warren (2007, p. 355) à savoir que « *despite internal factors, companies are primarily reactive with respect to CSR, responding to external pressures rather than proactively defining CSR (L'Etang, 1994 ; Vogel, 2005)* ». Autrement dit, « *businesses [are] pushed to undertake CSR programs in a reactive and reluctant fashion* » (Rangan *et al.*, 2012, p. 9). Le cheminement de l'organisation étudiée au fil des ans correspond essentiellement à la séquence suivante.

³⁹⁹ « A real-time customization » is « based on careful analysis of [the] organization's strategic challenges and opportunities [...] » (Heslin et Ochoa, 2008, p. 139) plutôt que « merely off-the-shelf or spontaneous good deeds » (*Ibid.*, p. 126).

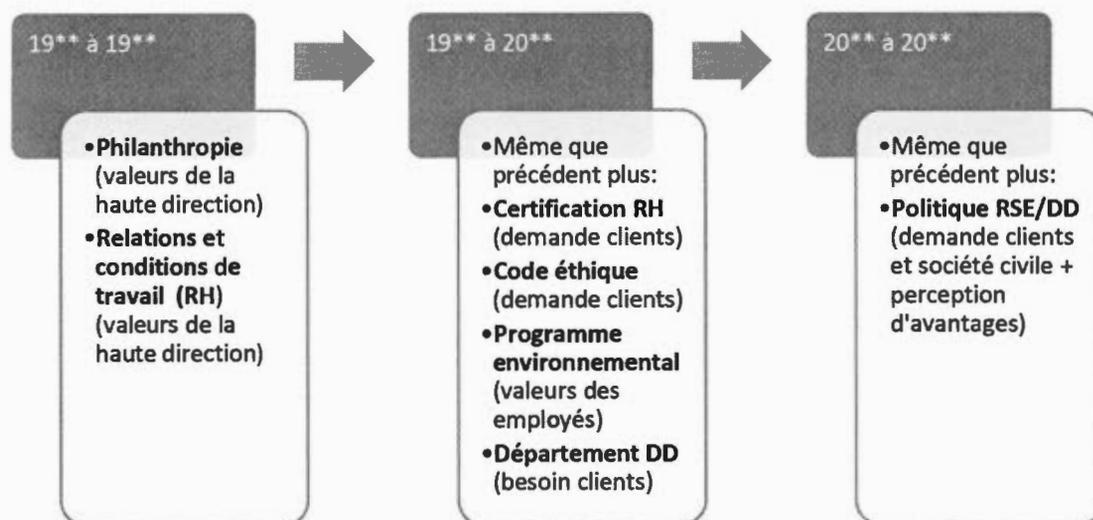


Figure 5.1 Évolution de la RSE au sein de l'entreprise terrain

5.2.1 « *A good business* »

Dans un premier, les principales actions de RSE menées par l'entreprise terrain concernaient uniquement le pilier social. De fait, au cours de cette période, l'organisation, et plus particulièrement la haute direction, présentait un fort engagement vis-à-vis 1) la société, à travers la philanthropie et 2) les employés, par la voie de relations et de conditions de travail avantageuses (ex. : développement et formation, reconnaissance du mérite) ainsi que la création d'emplois. Une conceptualisation de la RSE qui n'est pas sans rappeler le paternalisme corporatif qui régnait dans les entreprises au 19e et au début du 20e siècle (Ballet et De Bry, 2001 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004 ; Hommel, 2006 ; Osty et Pesqueux, 2009) et qui s'arrime somme toute, en fonction des différentes conduites possibles en matière de RSE proposées par McElhaney (2008, p. 23), au désir de diriger « *a good*

business »⁴⁰⁰ et de redistribuer la richesse cumulée par l'organisation (« *to give something back* »). Turcotte (2002, p. 5) résume en outre ce type de responsabilisation sociale ainsi : « [...] agir [...] au-delà des lois et des règles éthiques en reversant une partie des bénéfices à la collectivité, par exemple par des actions philanthropiques ».

Au cours de cette période, les efforts déployés sur le plan de la RSE prennent racine dans la posture altruiste des dirigeants de l'entreprise⁴⁰¹ et sont circonscrits aux employés et à la communauté. Notons, en ce sens, que nos observations empiriques soutiennent la conclusion selon laquelle les salariés apparaissent souvent comme le groupe de parties prenantes le plus important vers lequel l'organisation doit exercer sa responsabilité sociale (Lindgreen, Swaen et Johnston, 2009). Un propos par surcroît repris par Delpuech (2009, p. 2) qui avance que la responsabilité de l'organisation envers les salariés constitue un « des thèmes considérés comme classique dans le monde des entreprises ».

D'ailleurs, tel que nous allons l'illustrer dans les prochains paragraphes, la RSE au sein de la firme étudiée se serait potentiellement cantonnée à ces pratiques pour le

⁴⁰⁰ « *These initiatives don't have any direct benefits to the business, but simply serve to enhance the company's image and social standing in the community* » (Rangan et al., 2012, p. 3). En d'autres termes, l'entreprise a un impact générique en contribuant à de grandes causes qui ne sont pas nécessairement liées à son métier (Gond et Igalens, 2012).

⁴⁰¹ « *Within this theatre, a business engages in CSR because it is a good thing to do, motivated by the logic that since the corporation is an integral part of society it has an obligation to contribute to community needs* » (Rangan et al., 2012, p. 5). À ce propos, l'analyse de nos données démontre que l'intérêt porté par notre entreprise terrain depuis sa genèse au bien-être des communautés au sein desquelles elle œuvre est corolaire aux valeurs endossées par les fondateurs et la haute direction (Jui-Ling et Meng-Cheng, 2012). Cette éthique de générosité, auprès des dirigeants de la firme, est d'ailleurs un fait reconnu dans le milieu québécois de l'ingénierie et de la construction. Bref, de toute évidence, les fondateurs et la haute direction de notre entreprise terrain sont personnellement convaincus qu'il est de leur devoir de contribuer au développement de la société à travers la philanthropie (MEDEF, 2012).

moins minimalistes en l'absence de nouvelles sources de préoccupations, notamment l'environnement et l'éthique, véhiculées par les employés ainsi que les clients.

5.2.2 « *A good neighbor* »

Dans un deuxième temps, les initiatives relevant du pilier social se sont enrichies entre autres par la mise en application de bonnes pratiques RSE liées à la santé et la sécurité au travail (ex. : l'obtention d'une certification en matière de prévention des risques professionnels) et à l'éthique (ex. : adoption d'un code d'éthique). Seulement, cette intensification de « l'engagement dans le monde du travail » (Delpuech, 2009, p. 3) de la part de l'entreprise terrain ne peut être dissociée des requêtes, même d'exigences dans certains cas, formulées par les clients. En effet, comme l'évoquait le conseiller corporatif en matière de RSE, ces pratiques constituaient un requis pour maintenir la relation d'affaires entretenue entre ces partenaires. Parallèlement, des initiatives agrégées au pilier environnemental, plus particulièrement la diminution de l'empreinte environnementale, et portées à bout de bras par les employés de la firme, se font jour à l'interne : promotion du recyclage et de la réutilisation, recours à des matières recyclables ou réutilisables lorsque cela s'avère possible, actions pour la réduction de la consommation de l'eau et de l'énergie. L'environnement capte également l'attention des hauts dirigeants qui diversifient peu à peu l'offre de services de l'organisation et se dotent d'une unité d'affaires attirée au DD afin de demeurer en phase avec le marché.

Durant cette période, le champ de responsabilités de l'entreprise s'élargit dans le domaine social et dans le domaine environnemental principalement pour des

raisons stratégiques, c'est-à-dire afin de renforcer la firme dans sa position concurrentielle. Autrement dit, l'entreprise met de l'avant des initiatives RSE « [...] *that are symbiotic and intended to benefit the company's bottom line* » (Rangan *et al.*, 2012, p. 5) tout en lui permettant de devenir « *a good neighbor* » (McElhaney, 2008) ou encore une « entreprise citoyenne » (Annelise et Soparnot, 2009 ; Galbreath, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Porter et Kramer, 2006). Précisons par ailleurs qu'au cours de cette phase, contrairement à la précédente, les initiatives RSE résultent à la fois de la haute direction (*top-down*) et des employés (*bottom-up*) (Rangan *et al.*, 2012) et s'éloignent peu à peu du registre traditionnel managérial préoccupé principalement par la communauté, les salariés et les clients (Turcotte, 2002).

Ceci étant dit, il importe d'insister sur le fait que ces comportements, ces actions, ne s'inscrivaient point dans une démarche officielle de responsabilisation sociale. En effet, ces initiatives non seulement demeuraient aléatoires, mais elles ne s'appuyaient guère sur une méthodologie ou des outils permettant la formalisation des engagements en matière de RSE, l'évaluation de l'entreprise à ce chapitre ainsi que la reddition de comptes. Encore une fois, force est de constater que sans la présence de modifications notables au sein du contexte dans lequel l'organisation étudiée évoluait, cette dernière se serait restreinte à ces comportements appropriés, puisque souscrivant aux grands principes de la RSE, mais tout de même modestes et exempts d'une logique d'amélioration continue.

5.2.3 « *A beacon to other* »

Dans un troisième temps, l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE formelle et inspirée d'un référentiel neutre, soit le GRI⁴⁰², ont lieu. Cet engagement envers la RSE, qui se traduira entre autres à travers la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables, découle de deux grands événements consécutifs, soit 1) l'intérêt croissant des donneurs d'ouvrage à l'égard, d'une part, des projets s'inscrivant dans une perspective de DD et, d'autre part, de la présence d'une politique RSE au sein de leurs fournisseurs et 2) une crise de confiance à l'endroit des entreprises œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la construction. Sur ce point, signalons à nouveau que la réflexion de l'organisation terrain quant aux tenants et aboutissants inhérents à la conquête de nouveaux marchés, donc aux offres de services émergentes dans le domaine du DD, s'est effectuée presque au même moment où des allégations concernant la présence d'irrégularités dans le processus d'attribution de contrats par les différents paliers gouvernementaux faisaient la manchette. D'ailleurs, ce battage médiatique, qui précéda la mise sur pied de la Commission Charbonneau, aura de nombreuses conséquences, de divers

⁴⁰² Rappelons que le GRI est une initiative internationale multipartite à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des comptables, des acteurs du milieu syndical, des universités, qui « élabore et diffuse des lignes directrices applicables à l'échelle mondiale en matière de production de rapports sur le développement durable » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 98 ; Houle, 2011 ; IEPF, 2007). En effet, en suivant les onze principes et les soixante-dix-neuf indicateurs, les organisations qui le souhaitent parviennent à produire un rapport dit de « triple approche », donc concernant les performances économiques, sociales et environnementales (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; IEPF, 2007). D'ailleurs, les lignes directrices s'utilisent « parallèlement à d'autres instruments en matière de responsabilité sociale des entreprises, tels que les codes de conduite et les systèmes de gestion, dont elles permettent de décrire les performances » (IEPF, 2007, p. 25).

ordres⁴⁰³, pour l'entreprise étudiée, tout comme pour les autres firmes d'ingénierie et de construction.

Pendant cette phase, comme le soulignent Rangan *et al.* (2012, p. 7),

[...] the priority in this realm of CSR is increasing business opportunities and profitability, while also creating social and environmental benefits, by improving operational effectiveness throughout the value chain be it upstream in the supply chain or downstream in the distribution chain.

Un constat partagé par McElhaney (2008) bien que celle-ci qualifie ce type de RSE sous le vocable de « *a beacon to other* » puisqu'elle exige un certain niveau d'innovation dans les pratiques de l'entreprise et, ultimement, influence les pratiques de l'industrie au complet bien que de façon indirecte.

En somme, l'analyse des conduites adoptées en matière de RSE par l'entreprise étudiée sur plus de trois décennies a permis de mettre en exergue l'évolution des facteurs explicatifs de la RSE à travers le temps et au fil même de l'avancement de la démarche ; les facteurs d'ordre individuel ont fait place aux facteurs d'ordre organisationnel et institutionnel.

⁴⁰³ Outre la réputation de l'Entreprise qui se voit mise à mal, des difficultés financières se pointent à l'horizon puisque les gouvernements, principalement provinciaux et municipaux, ont cessé d'octroyer de nouveaux contrats compte tenu des circonstances. Tout indique même que dans un avenir rapproché, les différents paliers gouvernementaux exigeront des firmes soumissionnaires qu'elles disposent d'une politique RSE. Par ailleurs, la crise de confiance à l'endroit des entreprises œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la construction ne laisse point indifférents les employés actuels de la firme et ceux potentiels. Les uns se questionnent sur l'industrie qu'ils représentent, se préoccupent des retombées concrètes de ces événements sur leur emploi et commencent à montrer des comportements associés à une baisse de la motivation. Les autres s'enquêtent de la présence d'une politique RSE au sein de l'organisation avant de soumettre leur candidature pour un poste ou même d'accepter une offre d'emploi. Confrontée à ces enjeux, à cette nouvelle réalité, l'Entreprise, et plus singulièrement la haute direction, conviendra de donner suite à l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE.

- Observation 3 : Les facteurs explicatifs de la RSE évoluent à travers le temps et au fil même de l'avancement de la démarche.

Précisons que cette constatation signifie, d'une part, que l'engagement envers la RSE non seulement n'a pas été réactif dès le départ, mais également qu'il s'est fait graduellement, de façon incrémentale (Rangan *et al.*, 2012). D'une activité complémentaire et périphérique, la RSE est devenue intégrée aux fonctions et aux activités commerciales de l'organisation. D'autre part, cette observation corrobore le fait qu'il n'y a pas une RSE, « mais des façons multiples d'être socialement responsable qui diffèrent en fonction du contexte, des objectifs, des acteurs et des processus mis en œuvre » (Delhaye *et al.*, 2006, p. 6). Effectivement, les diverses conduites adoptées à l'égard de la RSE au fil du temps par l'entreprise terrain ont comme dénominateur commun d'avoir été inhérentes aux spécificités du contexte interne et externe de l'organisation tout comme aux intérêts ou aux rationalités défendus par les acteurs en présence. À cet effet, réitérons que des mutations concrètes au niveau du contexte socioéconomique ainsi que politico-juridique tout comme des transformations dans le comportement de certains acteurs ont conduit à renouveler constamment à la fois les enjeux et la gestion de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise étudiée. Bref, la mise en œuvre de la RSE a résulté d'une interaction complexe entre les représentations sociales que se font les individus de ce concept et les pressions externes comme les spécificités économiques, institutionnelles, sectorielles, etc., donc s'est avérée à la fois contextuelle et contingente tel que le proposait notre cadre théorique.

- Observation 4 : La RSE mise de l'avant par une organisation se révèle contingente et contextuelle.

Dans cet ordre d'idées, mentionnons que notre étude de cas met en lumière simultanément le fait que la RSE demeure une notion nébuleuse pour les divers acteurs œuvrant au sein de l'organisation, entre autres par son amalgame au concept DD, mais aussi qu'une multitude de points de vue relativement à ce qu'est ou devrait être la RSE coexistent dans l'entreprise (Najlaoui *et al.*, 2010). D'ailleurs, nos données empiriques indiquent que les divergences de conceptualisation à l'égard de la RSE étaient telles qu'elles ont donné lieu à des tensions et des conflits entre les acteurs qui revendiquaient la primauté de leur définition et leur conception de son opérationnalisation. De façon plus concrète, nous avons observé, dans un premier temps, que la plupart des acteurs organisationnels mettaient l'accent sur un aspect de la RSE au détriment d'un autre et, dans un deuxième temps, que chacun des groupes d'acteurs organisationnels partageait sensiblement la même définition de la notion de RSE. À ce propos, le tableau 5.1 récapitule les différentes conceptualisations de la RSE au sein de l'entreprise étudiée.

Tableau 5.1
Les différentes conceptualisations de la RSE au sein de l'entreprise étudiée

ACTEURS ORGANISATIONNELS	CHAMPS D'ACTION RSE
Fondateur et haute direction	Philanthropie – Engagement envers la société Responsabilité envers les employés
Gestionnaires	Responsabilité économique, contractuelle et légale
Employés	Environnement
Clients	Environnement Responsabilité éthique Responsabilité envers les employés

Compte tenu de ce qui précède, force est d'admettre que nos résultats de recherche s'arriment aux préceptes de la théorie des représentations sociales qui allèguent que la pluralité des discours sur la notion de RSE reflète ni plus ni moins la multiplicité des représentations sociales, donc les représentations que se font les individus de la réalité. Ces représentations sociales ne sont pas divorcées des apprentissages, des schèmes, des scripts, des cadres de référence ou des visées de chaque individu (Best, 1995 ; Rouleau, 2007) ou, comme le formulent Najlaoui *et al.* (2010), des informations dont les acteurs sociaux disposent, de leur expérience personnelle et/ou de la pratique ainsi que de leurs intérêts. Par la même occasion, notre étude de cas rend compte du fait que s'il s'avère stérile de chercher à définir de façon universelle la RSE ou encore de réconcilier les différentes représentations de la RSE, l'analyse des divers discours sur la RSE quant à elle donne l'occasion de saisir les lieux de convergences tout comme les éléments de conflits qui « contribuent à influencer et construire la RSE pour une entreprise donnée » (Dejean et Gond, 2004, p. 23), donc d'aboutir à une compréhension plus juste du concept.

- Observation 5 : La RSE, malgré l'intérêt indubitable que lui portent les académiciens et les praticiens depuis déjà quelques années, demeure une notion méconnue et polysémique.
- Observation 6 : Les représentations de la RSE ne sont pas neutres ou objectives ; elles incarnent ou reflètent l'idéologie, les intérêts, les expériences, etc. des individus qui la définissent.

Parallèlement à ces constats, nos résultats de recherche attestent que l'adoption de comportements socialement responsables au fil des ans par l'organisation étudiée a été provoquée par des parties prenantes contractuelles, à caractère économique, donc en regard desquelles l'entreprise avait un degré de dépendance élevé (Boiral, 2006 ; Fenwick et Bierema, 2008). À titre d'exemple, ce sont les requêtes formulées par les clients, privés et publics, qui ont donné lieu à l'obtention d'une certification en matière de prévention des risques professionnels, l'adoption d'un code d'éthique, la bonification des services offerts en environnement et ultimement la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Une conclusion qui rejoint en outre les propos de Quairel-Lanoizelée (2011) ainsi que de Rangan *et al.* (2012) qui suggéraient que la capacité du concept de RSE à résister à l'épreuve du temps tout comme sa véritable intégration au sein des entreprises reposaient principalement sur les clients, les consommateurs et expressément leurs exigences, puisque ce sont eux pour l'instant qui semblent parvenir à influencer les décisions stratégiques prises par les hauts dirigeants dans les organisations.

À tout prendre, le faible degré d'ouverture des dirigeants relevé envers les parties prenantes externes et plus singulièrement celles ne détenant aucun pouvoir économique sur la firme (ex. employés potentiels, écologistes, citoyens, ONG, médias, générations futures) avalise la proposition selon laquelle le processus d'adoption de comportements socialement responsables est teinté par l'existence de rapports de forces (Frooman, 1999 ; Mitchell *et al.*, 1997 ; Pfeffer et Salancik,

1978) et, du même souffle, établit la pertinence de la théorie de la dépendance aux ressources pour expliquer l'importance accordée par la firme à certains groupes de parties prenantes (Jawahar et McLaughlin, 2001 ; Mitchell et al., 1997 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Wood, 1991). À ce propos, rappelons que cette théorie stipule que les entreprises doivent répondre aux demandes des groupes et des organisations dans l'environnement qui contrôlent les ressources critiques afin de garantir ou sécuriser la survie de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978). En d'autres termes, la réceptivité sociale de l'entreprise dans un contexte où il y a une diversité d'intérêts ainsi qu'une hétérogénéité des parties prenantes sera octroyée aux groupes d'acteurs sociaux dont le soutien, mais surtout dont les ressources sont déterminantes pour la pérennité de l'organisation (Mitchell *et al.*, 1997 ; Pfeffer et Salancik, 1978). En somme, retenons que la marginalisation des parties prenantes externes à caractère non explicite évoque que la réceptivité sociale de l'entreprise étudiée fut circonscrite aux requêtes formulées par ses parties prenantes dont les ressources étaient capitales ou cruciales pour la pérennité de l'organisation. Par le fait même, elle suggère un périmètre stable et inchangé relativement aux parties prenantes à intégrer dans les considérations organisationnelles (parties prenantes primaires) (Clarkson, 1995), donc l'absence d'une redéfinition des rôles et des positions d'influence des acteurs en présence.

- *Observation 7 : L'intégration de la RSE au sein de l'organisation repose sur les requêtes des parties prenantes dont les ressources sont déterminantes pour la pérennité de l'organisation.*

Un constat qui prend tout son sens par contre aux termes de notre analyse puisqu'il appert que la firme étudiée s'est toujours perçue comme une entité isolée œuvrant au sein d'un environnement hostile. En fait, de façon générale, les parties prenantes

externes, outre que les clients, étaient considérées comme une force négative, un obstacle à même de perturber le fonctionnement de l'organisation et ultimement l'atteinte des objectifs. Consolidée par le statut juridique et économique de l'entreprise, du moins selon nos répondants, cette perception s'illustre entre autres par l'absence de processus décisionnel permettant de tenir compte des valeurs de la société dans l'organisation et, dans un même ordre d'idées, d'un quelconque dialogue avec les parties prenantes externes, et ce, depuis la genèse de l'entreprise.

À la lumière de ce qui précède, il n'est pas surprenant également que nos résultats indiquent que l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'entreprise terrain se soient effectuées principalement à travers un processus « auto-déclaratif » et non « collaboratif », donc en marge de toute considération quant à une co-définition et ultimement une co-évaluation de la performance sociale et environnementale de la firme. Effectivement, du moment où la RSE représente un instrument managérial à même de conforter l'organisation dans sa mission économique (gains, gestion de risque), donc qu'elle ne constitue point une finalité en soi, la nature et le type de relations entretenues avec les parties prenantes s'en trouvent généralement affectés (Capron, 2003). L'instrumentalisation des parties prenantes qui renvoie « au niveau organisationnel, au principe de la recherche rusée de son propre intérêt » (Gond et Igalens, 2012, p. 74), se fait d'ailleurs jour à travers de nombreux exemples dans le cas étudié. En effet, nous avons observé que l'orchestration de rencontres avec des clients actuels et potentiels après l'élaboration de la politique RSE, mais avant son implantation, visait l'obtention de conseils quant au déploiement de la stratégie RSE, mais surtout elle s'avérait une manœuvre efficace pour mettre en lumière les efforts allant être déployés par l'entreprise terrain dans un avenir rapproché afin de répondre aux nouvelles exigences de ces clients ou donneurs d'ouvrage en matière de

performance sociale et environnementale. Dans de telles circonstances, force est d'admettre que l'opportunité de dialogue créée par la firme étudiée ne constituait nullement une fin en soi. Bien au contraire, dans cette perspective, le dialogue s'avérait plutôt une tactique stratégique visant à permettre à l'entreprise d'atteindre la maximisation des profits.

L'orientation stratégique prise en matière de reddition de comptes, c'est-à-dire qui se fonde sur une stratégie d'information où il s'agit principalement d'aviser les différentes parties prenantes sur les impacts, les activités et les résultats de l'entreprise sur le plan de la RSE, démontre que l'organisation cherchait essentiellement à influencer ses parties prenantes au lieu d'être influencée par elles. Cette approche, à l'évidence, bénéficie avant tout à la firme et relève davantage de la communication que d'un véritable dialogue. Mais encore, elle reflète une attitude défensive par rapport à la RSE et s'oppose sans contredit à la stratégie d'implication qui vise le partenariat à travers le dialogue et la négociation (Gond et Igalens, 2012). Notons dans un même ordre d'idées que l'absence de mécanismes permettant l'identification des valeurs sociales émergentes et changeantes à la toute fin du processus, donc donnant lieu à une rétroaction, témoigne également, avec éloquence, du faible intérêt de l'entreprise étudiée à structurer ses relations ou à engager un dialogue continu avec ses parties prenantes externes.

En définitive, force est de constater que nos résultats ne peuvent remettre en doute le fait que la mise en œuvre de la RSE enracinée dans une perspective morale de la RSE⁴⁰⁴ se fait de façon collaborative, alors que la RSE s'inscrivant dans une

⁴⁰⁴ Où la prise en compte des revendications émises par les différentes parties prenantes de l'organisation constitue une finalité en soi et non un moyen d'atteindre d'autres finalités (Capron, 2003 ; Igalens et Gond, 2012).

perspective utilitaire et stratégique s'adjoint, la plupart du temps, quant à elle d'un schéma auto-déclaratif (Capron, 2003 ; Gond et Igalens, 2012). En d'autres termes, l'approche managériale et pragmatique de la RSE, en évacuant toute réflexion sur les fondements normatifs et éthiques de la notion, ne se traduit point par l'introduction d'une nouvelle forme de gouvernance partenariale au sein de l'entreprise.

- *Observation 8 : L'intégration de la RSE au sein de l'organisation déclenchée par l'environnement externe, donc adhérent à une logique de mise en conformité, ne se traduit pas par une plus grande ouverture aux diverses parties prenantes, incluant les moins puissantes, et par l'adoption d'un processus participatif ou collaboratif.*

5.3 Formalisation de la RSE : un processus linéaire, séquentiel, basé sur une approche technocrate associée à la domination du contrôle diagnostique

Nos résultats ratifient les conclusions de la littérature, principalement normative, recensée dans le cadre de cette recherche relativement aux grandes étapes inhérentes à la formalisation des engagements en ce qui a trait à la RSE, soit : 1) appropriation des enjeux au sein de la gouvernance de l'entreprise à travers l'élaboration d'un cadre de référence en matière de RSE ; 2) implantation du cadre de référence, donc de la mise en place de la démarche et 3) évaluation découlant de sa mise en œuvre (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Werre, 2003). En effet, il appert, aux termes de l'analyse de nos résultats, que l'entreprise étudiée a adopté une approche qui correspond en tous points aux nombreux modèles répertoriés et mis de l'avant au cours de cette recherche. À tout prendre,

l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE se déroulent en étapes consécutives et reposent principalement sur une approche technocrate associée à la domination du contrôle diagnostique. Un constat plus ou moins surprenant dans la mesure où cette approche, pour le moins classique en gestion, se reflète dans l'ensemble de la littérature académique et managériale sur la réflexion stratégique, la gestion de la qualité (la roue de Deming et les étapes de Plan, Do, Check et Act), les processus stratégiques, les processus de décision, les processus d'innovation, les processus de redirection et de changement stratégique qui énoncent trois principales phases par lesquelles une organisation chemine : projet initié, puis développé et enfin mis en œuvre dans l'entreprise (Gond et Igalens, 2012 ; Pestre, 2011).

- *Observation 9 : La formalisation des engagements en matière de RSE constitue un processus séquentiel reposant sur une approche technocrate.*

L'étude de cas indique que l'adoption d'une telle approche qui met l'accent sur des « systèmes formels de rétroaction pour contrôler des résultats et corriger des déviations de standards prédéfinis de performance » (Simon, 1994, cité dans Gond et Igalens, 2012, p. 142, traduction libre) a habilité l'entreprise à identifier des objectifs et, par le fait même, de déterminer des indicateurs permettant : 1) le contrôle ainsi que la mise en œuvre des nouvelles politiques et pratiques RSE et 2) l'évaluation des progrès réalisés (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Panapanaan *et al.*, 2003 ; Werre, 2003). La publication d'un premier rapport de développement durable par l'entreprise étudiée moins d'un an après l'adoption de la politique RSE tout comme du plan d'action triennal témoigne d'ailleurs de la pertinence de cette

approche empruntée par l'organisation terrain pour veiller à l'amélioration de ses performances sociales et environnementales. Spécialement dans la mesure où, tel que nous l'avons illustrée précédemment, la mise en œuvre d'une stratégie RSE au sein de cette firme s'inscrivait dans une logique de mise en conformité aux demandes externes et dès lors nécessitait une reddition de comptes quantifiée à l'égard des activités concrétisées. Pour tout dire, en précisant aux parties prenantes internes et externes les nouveaux objectifs de l'organisation sur le plan environnemental, social et même éthique, à travers la politique RSE, ainsi qu'en établissant un ensemble d'indicateurs permettant le contrôle et le pilotage des actions de RSE, l'entreprise terrain s'est ni plus ni moins dotée d'outils pour démontrer et s'assurer que la RSE ne se limiterait guère à l'ordre du discours (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; McElhaney, 2008). Une conclusion, notons-le, qui s'arrime sans contredire à l'adage managérial « ce qui n'est pas mesuré n'est pas géré » et qui rejoint le discours de l'Union Européenne quant à la nécessité pour les entreprises de formaliser leur démarche RSE afin que « leur action soit pleinement reconnue », donc qu'elles « puissent tirer pleinement avantage de la RSE » (Delpuech, 2009, p. 1). Bref,

Comme l'évoquent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), l'efficacité de l'engagement de l'entreprise implique une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés au sein de l'organisation en les intégrant aux systèmes d'information et de pilotage. Le système de mesure de la performance contribue au processus d'opérationnalisation de la RSE en redéfinissant auprès des acteurs la notion de performance, en les guidant dans leurs actes de gestion et en permettant aux gestionnaires de mesurer les résultats obtenus afin d'apprécier la performance de l'unité de gestion sous leur responsabilité (Rasolofo-Distler, 2010, p. 68).

Précisons, relativement à l'implantation, que l'étude de cas révèle que les dirigeants ont été principalement concernés, d'une part, par les transformations à réaliser au niveau de la structure organisationnelle⁴⁰⁵, des processus de gestion⁴⁰⁶ et de la gouvernance⁴⁰⁷ et, d'autre part, par les stratégies à adopter du point de vue de la communication à l'interne pour sensibiliser, rallier ou mobiliser les employés⁴⁰⁸ puisque ce sont eux, selon l'entreprise étudiée, qui font vivre la RSE au quotidien à travers la réalisation de leurs tâches et la prise de décision (Blackman *et al.*, 2013 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006, 2009 ; Cramer, Jonker et Heijden, 2004 ; Ernst et Young, 2008 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Inyang *et al.*, 2011 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Lindgreen *et al.*, 2011 ; Maignan *et al.*, 2005 ; Maon *et al.*, 2009 ; Parisot, 2012 ; Skovgaard, 2013 ; Strandberg, 2009 ; Székely et Knirsch, 2005 ; Vlachos *et al.*, 2014 ; Werre, 2003). D'ailleurs, s'assurer que le personnel possédait les connaissances et les compétences essentielles à la réalisation de l'intégration de la RSE au sein de l'organisation à travers la formation et l'amélioration des pratiques de gestion des connaissances s'avérait également un enjeu important au cours de l'implantation pour la haute direction (Beaupré *et al.*, 2008 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006, 2009 ; Crews, 2010 ; Ernst et Young, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Lam et Khare, 2010 ; Maon *et al.*, 2008 ; Schoemaker et Jonker, 2006).

⁴⁰⁵ Ex. : création d'un département RSE, d'une unité stratégique attitrée au développement des affaires en matière DD

⁴⁰⁶ Ex. : intégration des indicateurs RSE dans le système de pilotage des performances de l'entreprise, modification du processus d'analyse des projets

⁴⁰⁷ Ex. : mettre à l'ordre du jour les développements relatifs à la RSE lors des réunions mensuelles de la haute direction et des cadres intermédiaires

⁴⁰⁸ Ex. : site internet, réunions

En revanche, nos données empiriques démontrent que l'entreprise étudiée n'a pas jugé nécessaire d'accomplir des modifications au niveau de ses pratiques de gestion des ressources humaines, notamment la rémunération et l'évaluation du rendement, afin d'inciter et de récompenser les décisions et les initiatives socialement responsables et ultimement de favoriser une culture organisationnelle propice à la RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gome *et al.*, 2010 ; Heslin et Ochoa, 2008 ; Maon *et al.*, 2008, 2009, 2010 ; Silberhorn et Warren, 2007).

Ceci étant dit, nous avons constaté que cette décision de la firme étudiée ne découle pas de la perception que l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche RSE constituent essentiellement un changement technique. Bien au contraire, la haute direction concède que l'intégration de la RSE doit être indubitablement associée à une transformation de la culture organisationnelle. En d'autres termes, que « la RSE, avant d'être un changement technique, est d'abord un changement de comportement » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Crews, 2010 ; Gond *et al.*, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Hank et Stark, 2009 ; Jonker et De Witte, 2006 ; Lam et Khare, 2010 ; Maon *et al.*, 2009, 2010 ; Parisot, 2012, p. 5 ; Silberhorn et Warren, 2007). D'ailleurs, à ce propos, nos observations s'opposent sans conteste aux suppositions qui ont actuellement cours dans la littérature à l'égard du fait que les organisations estimeraient encore que la mise en place d'une politique RSE suffirait pour parvenir à modifier les comportements au sein de l'entreprise (Gond et Igalens, 2012 ; Ledwidge, 2007 ; Rake et Grayson, 2009).

Par contre, nos résultats de recherche illustrent que les dirigeants et les gestionnaires présument que cette transformation ou cette évolution de la culture

organisationnelle nécessaire à l'intégration de la notion de RSE au sein de l'entreprise s'effectuera par elle-même au fil du temps. Plus particulièrement, par le truchement des réalisations, des succès en matière de RSE qui engendreront un rapport de forces favorable envers l'intégration de la RSE, c'est-à-dire que la plupart des individus reconnaîtront la nécessité du projet, les objectifs qu'il poursuit.

En ce sens, notre recherche met en évidence ce qui, selon nous, apparaît être une méconnaissance des différents leviers reliés à la transformation ou à la reconfiguration de la culture organisationnelle et de façon plus générale des processus de conduite de gestion du changement.

- *Observation 10 : La méconnaissance des leviers reliés à la transformation de la culture organisationnelle et/ou des processus de conduites de gestion a conduit l'entreprise à une relative inertie ou au désengagement dans ces domaines.*

5.4 Intégration de la RSE : un processus à la fois « top-down » et « bottom-up »

Tel qu'il est généralement reconnu dans les recherches conduites sur la RSE et plus singulièrement celles s'intéressant à l'intégration de la RSE aux préoccupations stratégiques, l'étude de cas indique que la formalisation des engagements en matière de RSE s'effectue bel et bien dans les hautes sphères de l'organisation, donc revêt un caractère « top-down » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, 2009 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Liebowitz, 2010 ; Maon *et al.*, 2009 ; McElhaney, 2008 ; Werre, 2003). En fait, nos résultats corroborent les conclusions de nombreux auteurs, d'une part, quant au fait que la prise en charge de la RSE, de

façon formelle, est décrétée par le plus haut niveau de l'entreprise, donc résulte d'une intention explicite de la part des décideurs organisationnels (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, 2009 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Liebowitz, 2010 ; Maon *et al.*, 2009 ; McElhaney, 2008 ; Werre, 2003). D'autre part, il appert que la haute direction de l'entreprise articule ou structure la démarche de formalisation des engagements en matière de RSE, notamment en modifiant la mission de l'organisation, en formulant une nouvelle vision pour celle-ci vis-à-vis les résultats attendus et en sélectionnant le système de contrôle nécessaire au déploiement et au pilotage de la stratégie, donc pour focaliser l'attention des cadres et des employés sur un sous-ensemble d'indicateurs jugés prioritaires (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, 2009 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Liebowitz, 2010 ; Maon *et al.*, 2009 ; McElhaney, 2008 ; Werre, 2003). En d'autres termes, les dirigeants de la firme contribuent « au processus d'opérationnalisation de la RSE en formalisant des plans d'action et en coordonnant les activités de l'organisation » afin de tendre vers l'atteinte des objectifs fixés (Rasolofo-Distler, 2010, p. 67). Tout compte fait, notre recherche avalise les propositions de la littérature à l'égard du fait que la formulation des engagements en matière de RSE s'avère une activité dirigée par la haute direction, les cadres supérieurs, et ce de la conception de la politique à la mise en œuvre de cette dernière (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, 2009 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Inyang *et al.*, 2011 ; International Organization for Standardization, 2010 ; Khoo et Tan, 2002 ; Lam et Khare, 2010 ; Liebowitz, 2010 ; Maon *et al.*, 2009 ; McElhaney, 2008 ; Werre, 2003).

Néanmoins, contrairement à la littérature mobilisée dans le cadre de notre recherche, l'étude de cas indique que l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise revêt également un caractère « bottom-up ». De fait, si la prise en charge du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie RSE relève principalement de la haute direction, donc se réalise sous l'égide des dirigeants, il n'en demeure pas moins que sur une base quotidienne, les employés remettent en question les façons de faire, les processus, les systèmes auxquels ils sont habitués en regard des principes de la RSE. En ce sens, nos résultats illustrent que la démarche vers une plus grande responsabilisation sociale de l'entreprise ne découle pas uniquement de la haute direction ou ne résulte pas exclusivement de directives explicites puisque des initiatives RSE émergent des pratiques des acteurs au quotidien. Bien que ces actions se trouvent en quelques sortes à l'ombre des projecteurs, particulièrement lorsque l'on s'attarde uniquement au processus de formalisation des engagements, il n'en demeure pas que ces dernières, mises de l'avant par les employés, donnent lieu à une meilleure performance sociale et environnementale.

- *Observation 11 : Si la formulation de la stratégie, et par le fait même l'adoption des objectifs et des indicateurs, ne constituent guère à propre parler une co-construction, il n'en demeure pas moins que les efforts déployés pour intégrer la RSE au sein de l'organisation s'inscrivent malgré tout dans une optique de décentralisation et de collaboration.*

5.5 Outils habilitant le diagnostic et le développement de pratiques socialement responsables ainsi que l'évaluation et la reddition de comptes

L'étude de cas révèle que les initiatives habilitant le diagnostic et le développement de pratiques socialement responsables, tout comme l'évaluation et la reddition de

comptes, formulées par les institutions publiques ou privées, semblent bel et bien des outils sur lesquels se basent les entreprises pour structurer leurs processus de prise en charge de la RSE (Houle, 2011). À titre d'exemples, les divergences de conceptualisation à l'égard de la RSE s'avéraient si manifestes et contradictoires que seule l'utilisation d'une définition institutionnelle, soit celle énoncée par le rapport Brundtland (DD) et celle émise par la Commission européenne (RSE), a habilité les différents acteurs organisationnels à mieux comprendre les tenants et aboutissants de la RSE et ultimement leur permettre d'évaluer dans quelle mesure cette notion que constitue la RSE pouvait s'intégrer dans le cadre de leurs fonctions. En fait, en réduisant l'ambiguïté entourant la RSE, particulièrement les principes qui lui sont inhérents ou les valeurs qu'elle matérialise, cette définition institutionnelle posa des balises, des repères essentiels pour entamer un processus de consultation interne. Mais encore, l'évaluation de la performance sociale et environnementale effectuée par le responsable de la RSE à l'aide d'un questionnaire formulé par le *Baldrige National Quality Program* lors de la phase de diagnostic et la prise en compte du GRI, et plus singulièrement son supplément sectoriel « *Construction & Real-Estate* », au cours de l'élaboration des indicateurs de performance, illustrent l'utilité ou la pertinence de ces différentes initiatives auprès des entreprises qui souhaitent mettre en œuvre la RSE (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; MEDEF, 2012). D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, notons que la consultation du supplément sectoriel « *Construction & Real-Estate* » par l'entreprise étudiée témoigne avec éloquence que les organisations choisissent des outils de RSE ciblant leurs besoins, leurs préoccupations contextuelles ou sectorielles (Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011).

Cependant, contrairement aux observations de Houle (2011), les initiatives sélectionnées par l'entreprise terrain afin de l'outiller dans son processus

d'élaboration et de mise en œuvre d'une démarche RSE sont demeurées des guides, des sources d'inspiration puisqu'elles n'ont pas été appliquées dans leur intégralité ou sans avoir fait l'objet de modifications (Gendron, 2005). L'édification d'une politique et d'un plan d'action RSE par l'entreprise terrain en marge des nombreux outils déjà existants ainsi que le rejet de certains critères d'évaluation proposés par le GRI, en fonction de considérations économiques et de compétitivité, témoignent en outre du caractère peu structurant de ces initiatives tout comme de la popularité des codes de conduite autoproclamés et peu contraignants auprès des organisations (Commenne, 2006 ; Delhay *et al.*, 2006) désirant passer de la planification aux actes (Gendron, 2005 ; Houle, 2011).

La fonction réservée aux différents outils de la RSE dans le cadre du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE mérite d'ailleurs notre attention. De fait, nos données empiriques révèlent que les initiatives auxquelles a eu recours l'entreprise terrain pour structurer sa démarche RSE concernaient principalement l'étape de l'initiation de la démarche RSE (diagnostic) et l'étape de l'évaluation des résultats ou, autrement dit, de la valorisation de l'engagement⁴⁰⁹. Loin d'être futile, ce constat démontre que l'entreprise étudiée a non seulement mobilisé les méthodes et les outils les plus faciles à appliquer, c'est-à-dire ceux qui se rapportent à l'amorce d'une démarche RSE et à son évaluation (IEPF, 2007), mais aussi qu'elle a négligé, en toute connaissance de cause, les initiatives spécifiques à la mise en place ou à la concrétisation d'une démarche RSE⁴¹⁰ (ex. : ISO 26000, EMAS)

⁴⁰⁹ Rappelons que les initiatives RSE peuvent « s'inscrire à une étape ou un aspect particuliers du fonctionnement d'une organisation : l'évaluation, le rapportage, la vérification, la gouvernance, etc. » (l'IEPF, 2007, p. 4).

⁴¹⁰ Ces initiatives mettent l'accent sur la nécessité d'intégrer la RSE dans l'ensemble des systèmes de gestion de l'organisation afin de faciliter l'appropriation par les individus de la démarche et ultimement d'assurer son succès et sa pérennité (IEPF, 2007).

(Delhaye *et al.*, 2006). En effet, compte tenu des données colligées dans le cadre de cette recherche, ce n'est point une méconnaissance des principes, des normes, des référentiels consacrés à la RSE ou encore une incapacité à distinguer leur pertinence en regard du niveau d'engagement visé par l'entreprise terrain qui a justifié leur omission comme le suggérait Charamon (2013).

Effectivement, il appert que les critères à l'origine de la sélection des initiatives mobilisées par l'organisation étudiée avaient tout à voir avec 1) la reconnaissance sur le plan local, national ou international dont elles bénéficiaient⁴¹¹ (Abbett *et al.*, 2010 ; Crews, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011), 2) leur nature peu contraignante, à savoir la grande marge de manœuvre qu'elles octroyaient à l'organisation et 3) leur faible coût d'opérationnalisation. À ce propos, par exemple, le GRI, qui concerne les pratiques de divulgation ou de reddition de comptes auprès des parties prenantes, s'avère une norme jouissant d'une grande notoriété (Abbett *et al.*, 2010 ; Crews, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011) malgré le fait que son application demeure à la discrétion des entreprises, donc est à même de varier en fonction des capacités et des ressources de celle-ci. D'ailleurs, comme le notait Houle (2011, p. 19), le GRI « n'améliore pas directement les pratiques RSE ». Quant à la norme ISO 14 001, aux dires même du responsable de la RSE au sein de l'entreprise terrain, elle fut relayée aux oubliettes à la suite de la réalisation d'un calcul des coûts et des bénéfices. Une observation, notons-le, qui va dans la même direction qu'une conclusion partagée par Fayolle (2006), Reich (2007), Gendron *et al.* (2007) ainsi que Gond et Igalens (2012). En effet, selon ces auteurs, les coûts associés à la mise en œuvre de pratiques et de politiques socialement responsables, malgré leurs possibles avantages concurrentiels éventuels, peuvent difficilement

⁴¹¹ Un critère, comme l'affirme le MEDEF (2012), relié à l'augmentation de la confiance des clients et ultimement la consolidation des parts de marché.

être endossés dans une logique de maximisation et de rentabilisation de l'avoir des actionnaires.

Dans un même ordre d'idées, rappelons que les résultats de notre recherche évoquent que les initiatives contraignantes, donc exigeant un niveau d'engagement élevé, et associées à la mise en place ou à la concrétisation d'une démarche RSE mises en œuvre par l'entreprise étudiée, indépendamment des changements organisationnels qu'elles induisaient ou des coûts qu'elles occasionnaient⁴¹² : 1) étaient implantées dans la firme bien avant que soit prise la décision d'élaborer et déployer une stratégie de RSE et 2) résultaient d'exigences formulées par des clients, donc ne représentaient pas un choix délibéré de la part des gestionnaires.

À la lumière de ce qui précède, il n'est point déroutant que l'étude de cas dénote que l'appréciation des progrès au sein de l'entreprise terrain s'est réalisée de manière univoque, c'est-à-dire à l'entière discrétion de la firme (Albareda, 2008 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Lapointe, 2007), à travers un processus de contrôle interne (Albareda, 2008 ; Bodet et Lamarche, 2007 ; Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Delhaye *et al.*, 2006 ; Ernst et Young, 2008 ; Fayolle, 2006 ; Gendron, 2005, 2006b, 2009 ; Hommel, 2006 ; Houle, 2011 ; Lapointe, 2007 ; Osty et Pesqueux, 2009).

En somme, l'étude de cas tend à démontrer que le code de conduite autoproclamé et autovalidé, donc qui s'inscrit dans une démarche d'autorégulation, demeure l'instrument de choix auprès des organisations, et ce, en dépit de ses défaillances, de ses faiblesses, compte tenu de la latitude qu'il laisse aux gestionnaires (Bourque,

⁴¹² Exemples : OHSAS 18 001 et SA 8001.

2007 ; Gendron, 2005). De fait, le code de conduite autoproclamé permet à l'acteur corporatif d'établir les règles devant encadrer ses activités tout comme la façon dont les pratiques et politiques RSE seront implantées et évaluées à travers le temps (Bourque, 2007 ; Gendron, 2005).

- *Observation 12 : Le code de conduite autoproclamé et autovalidé demeure l'instrument de choix auprès des organisations.*

Seulement, il appert que la souplesse et la liberté qu'offre ce type d'outil ne rendent pas pour autant son application exempte de défis. En d'autres termes, bien que ces considérations soient rarement explorées dans la littérature (Delhaye *et al.*, 2006), l'intégration d'un nouveau système de contrôle, qui émerge au demeurant en parallèle ou en marge des instruments de pilotage déjà en place, induit différentes difficultés d'ordre technique (ex. : création de systèmes permettant la comptabilisation des données requises), organisationnel (ex. : instauration d'un comité de pilotage, coordination interdépartementale nécessaire à la gestion et au contrôle des indicateurs) et stratégique (ex. : communication d'informations considérées comme hautement critiques, par exemple, pour le département des ressources humaines) qui complexifient l'intégration du système de contrôle de la RSE que représente le code de conduite.

- *Observation 13 : L'intégration d'un système de contrôle de la RSE s'accompagne de défis d'ordre technique, organisationnel et stratégique.*

5.6 Obstacles à l'intégration de la RSE

En dépit ce qui est généralement suggéré dans les recherches conduites dans le champ d'études de la RSE et plus particulièrement lorsqu'il est question des écrits normatifs, la démarche vers une plus grande responsabilisation sociale revêt sans conteste un caractère complexe (Abbett *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012) puisque de nombreuses barrières sont à même de mettre à mal l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE (Garavan *et al.*, 2010). En d'autres termes, l'intégration de la notion de RSE aux préoccupations stratégiques de l'organisation se révèle indubitablement moins élémentaire que le laisse sous-entendre la littérature à ce chapitre ou que l'envisagent les entreprises. Les résultats de notre recherche attestent cependant que la nature des contraintes auxquelles l'entreprise désirent atteindre un équilibre harmonieux entre ses impératifs économiques, environnementaux et sociaux peut se buter s'avère principalement d'ordre organisationnel (ex. : processus de travail, répartition des rôles et des responsabilités) et/ou institutionnel (ex. : contexte économique, législation).

- *Observation 14 : Les obstacles d'ordre organisationnel et institutionnel peuvent contrecarrer le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie RSE.*

De fait, force est d'admettre que la notion de RSE en tant que telle n'a guère soulevé de controverse parmi les gestionnaires et les employés œuvrant au sein de notre entreprise terrain. En réalité, les tenants et aboutissants de la RSE, bien que ceux-ci

demeuraient encore flous, ont suscité l'assentiment auprès de la majorité. Pour tout dire, l'expression généralement employée à travers la littérature pour décrire ce consensus, à savoir que « personne ne peut s'opposer à la vertu » (Acquier *et al.*, 2009 ; Blackman *et al.*, 2013) ne semble point erronée. Dès lors, il appert que la démarche que constitue la mise en œuvre d'une stratégie RSE ne peut s'appréhender, tant par les praticiens que les théoriciens⁴¹³, uniquement sous l'angle des enjeux moraux qui lui sont associés (Acquier *et al.*, 2009 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Delhayé *et al.*, 2006 ; Yedder et Farhoud, 2014) et par le fait même être réduite à des obstacles d'ordre individuel (Garavan *et al.*, 2010). De toute évidence, comme le suggéraient Acquier *et al.* (2009), Blackman *et al.* (2013), Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), Delhayé *et al.* (2006) ainsi que Yedder et Farhoud (2014), mais contrairement aux observations de Sharp et Zaidman⁴¹⁴ (2010), l'adoption d'une telle perspective esquive les nombreuses contraintes managériales, organisationnelles, etc., auxquelles la firme est à même de se heurter lors du processus d'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise. Effectivement, comme nous l'avons mis en relief au cours de la présentation des résultats, ce commun accord quant au bien-fondé de la notion RSE, donc aux valeurs et aux principes qu'elle matérialise, n'a pas été garant pour autant de son intégration aux activités et aux processus de l'organisation.

⁴¹³ À l'instar des écrits sur l'éthique et la stratégie des affaires.

⁴¹⁴ À la suite de l'étude du processus d'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise au sein de douze firmes israéliennes, Sharp et Zaidman (2010, p. 63) concluent que : « [...] *the strategization of CSR is distinguished by a noteworthy lack of resistance to CSR within the organizational community. [...] it seems that this lack of resistance may be attributed to the unique, value-centric nature of CSR activity* ».

5.6.1 Barrières au niveau organisationnel

La succincte littérature qui se préoccupe des contraintes pouvant contrecarrer l'élaboration et la mise en œuvre de la RSE accorde un grand intérêt aux éléments organisationnels (Abbett *et al.*, 2010 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Bondy, 2008 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Gond *et al.*, 2011 ; Hallbäck, 2011 ; Kittilaksanawong, 2011 ; Laudal, 2011 ; Liebowitz, 2010 ; Parisot, 2012 ; Swanson, 2008 ; Vasconcelos *et al.*, 2013). Une considération que nous ne pouvons que partager en regard des conséquences notables induites par 1) le manque de ressources financières de l'entreprise, 2) la modification des processus et des méthodes de travail, ainsi que 3) les luttes de pouvoir découlant de la création d'un département RSE sur la capacité de l'organisation étudiée à intégrer la RSE à sa stratégie d'entreprise.

De fait, nous avons constaté que la précarité financière de la firme, en raison de la crise de confiance qui sévissait à l'endroit des entreprises œuvrant dans le secteur de l'ingénierie et de la construction à l'époque, se révélait, pour certains individus, incompatible à la poursuite d'objectifs socialement responsables, et ce même si ces derniers s'avéraient louables. Particulièrement dans la mesure où les différentes initiatives à même de permettre à l'organisation d'atteindre ses visées devaient s'inscrire dans le budget actuel des unités d'affaires déjà amenuisé compte tenu du contexte économique ambiant. En ce sens, notons que les résultats de notre recherche consolident les conclusions de Gond et Igalens (2012, p. 8) ainsi que de Jones *et al.* (2009) à l'égard du fait que les pratiques de RSE « sont souvent les premières sacrifiées en temps de crise comme si la RSE était un luxe réservé aux sociétés réalisant une bonne performance financière ».

Nous avons également observé que l'envergure des répercussions de la mise en œuvre d'une stratégie RSE sur les processus de travail, les routines et, en contrepartie, sur les connaissances, expertises et compétences à acquérir constituait un frein à la propension des individus à s'engager et à s'impliquer dans cette démarche, et ce, indépendamment des valeurs qu'ils endossaient ou de l'intérêt qu'ils portaient à la notion de RSE. En fait, conformément à la nature des cibles poursuivies par l'entreprise terrain à travers le plan d'action à l'interne (enseigne corporative) et celui à l'externe (offre de services), un décalage notable existait entre les répercussions, les contrecoups allant être subis par le personnel administratif et le personnel spécialisé (ex. : ingénieurs, urbanistes). Dans le premier cas, soit pour le personnel administratif, la mise en œuvre du plan d'action corporatif représentait somme toute un changement peu compromettant puisque ce dernier ne nécessitait aucune mobilisation de connaissances ou de pratiques nouvelles. En fait, les cibles brigüées à l'interne s'inscrivaient plutôt dans la continuité étant donné que les employés, de leur propre chef, accomplissaient déjà de nombreuses actions visant à réduire l'empreinte environnementale de l'organisation (ex. : recyclage, impression recto verso, numérisation des dossiers). Mais encore, les salariés de l'entreprise étudiée effectuaient depuis quelques années des pressions auprès de la haute direction afin que celle-ci introduise de nouvelles pratiques de ce type au sein de la firme (ex. : remplacer les bouteilles d'eau en plastique dans les salles de réunion par des pichets et des verres). En définitive, pour le personnel administratif, la formalisation des engagements en matière de RSE, et plus singulièrement son volet concernant l'enseigne corporative, n'incarnait point une rupture ou un bouleversement de leurs attitudes, de leurs perceptions ou leurs scripts cognitifs. Il suffisait de faire mieux que ce qu'ils accomplissaient déjà.

Dans le deuxième cas, en revanche, c'est-à-dire pour le personnel spécialisé, notamment les ingénieurs et les urbanistes, l'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise non seulement altérait leurs processus de travail (ex. : travailler en collaboration avec d'autres directions ou unités, donc de façon concertée, plutôt que de travailler en silo), mais elle modifiait également leurs tâches au quotidien (ex. : les professionnels à l'interne devaient désormais endosser un rôle de conseiller, même de promoteur du DD auprès des clients) tout en exigeant de ces derniers qu'ils acquièrent de nouvelles connaissances, expertises et compétences dont certaines leurs apparaissaient contestables (ex. certification LEED). Il va sans dire que pour cette catégorie de personnel, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE constituaient une véritable rupture, un changement radical. En d'autres termes, pour ces individus, il ne suffisait pas de faire mieux ce qu'ils faisaient déjà, mais bien de faire les choses différemment avec des méthodes qui trouvaient peu de référence dans le passé. D'ailleurs, à ce propos, rappelons que cette nouvelle réalité pour le moins complexe avait été évoquée par le directeur RSE, le consultant externe ainsi que le président de l'entreprise terrain.

Dans le troisième et dernier cas, la constitution et la mise en place d'un département RSE, bien que nécessaire, entre autres, pour permettre une meilleure coordination des différentes initiatives menées par la firme, modifia la structure organisationnelle et ultimement perturba l'équilibre déjà existant dans l'entreprise. Cette problématique s'est d'ailleurs particulièrement manifestée au sein du département des ressources humaines. De fait, l'instauration d'un département RSE non seulement altérait le pouvoir et la liberté d'action dont jouissaient jusqu'à présent les responsables de la GRH, notamment en ce qui a trait aux enjeux relatifs aux employés (ex. : santé et sécurité au travail, code d'éthique, politique anti-discrimination en situation d'embauche, ratio hommes-femmes, rémunération et

avantages sociaux)⁴¹⁵, mais exigeait également une collaboration étroite entre ces collègues. Dans ces circonstances, il n'est point étonnant que ce département se soit montré, du moins aux yeux du directeur et du conseiller principal en RSE, plus réfractaire à la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Les données recueillies au cours de cette recherche supportent donc, d'une part, les conclusions de Cordano et Frieze (2000) à l'égard du fait que les modifications au niveau de la structure organisationnelle découlant de l'implantation d'une stratégie RSE entraînent des luttes de pouvoir qui ultimement freinent son déploiement. D'autre part, de façon plus spécifique, nos observations empiriques avalisent les constats de Gond *et al.* (2011, p. 122) vis-à-vis les conséquences d'un partenariat imposé entre les fonctions de la GRH et de la RSE puisque la proximité de leur champ d'application, « *generates tensions around the framing of CSR initiative targeting employees and the definition of functional territories* ».

D'ailleurs, dans un même ordre d'idées, il nous incombe de souligner, contrairement à de nombreuses publications à cet égard (Beaupré *et al.*, 2008 ; Fenwick et Bierama, 2008 ; Gond et Igalens, 2012 ; Lam et Khare, 2010 ; Macklin, 2006 ; Schoemaker, Nijhof et Jonker, 2006 ; Wilcox, 2006 ; Zappalà, 2004) que le département des ressources humaines fut tout le contraire d'un partenaire stratégique au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Cette dichotomie entre ces études et nos observations empiriques paraît tirer son origine du fait que les théoriciens s'attardent principalement aux caractéristiques de ce département qui font de ce dernier un atout inestimable lors de l'édification et de l'implantation de la RSE. À titre d'exemples, les auteurs de ces recherches

⁴¹⁵ À ce propos, rappelons que la GRH traite de questions au cœur même du concept de la RSE (Gond *et al.*, 2011 ; Gond et Igalens, 2012 ; International Organization for Standardization, 2010).

argumentent que les gestionnaires œuvrant au sein du département des ressources humaines, en raison de leurs rôles et leurs responsabilités, ont développé des réseaux de contacts formels et informels avec les consommateurs, les fournisseurs, les employés ou les autres parties prenantes, telles que la communauté locale ou les groupes de pression, ce qui leur permet d'avoir une grande compréhension de la réalité interne et externe de l'organisation (Beaupré *et al.*, 2008 ; Lam et Khare, 2010 ; Gond et Igalens, 2012). Par ailleurs, les gestionnaires de ce département à travers leurs politiques et leurs pratiques, notamment celles concernant le recrutement⁴¹⁶, la rémunération individuelle et collective, la formation, la gestion de la performance, sont à même de modifier les valeurs, les croyances des membres de l'entreprise et ultimement la culture organisationnelle (Lam et Khare, 2010 ; Gond et Igalens, 2012).

Néanmoins, ce faisant, ces recherches négligent de considérer les potentielles contradictions entre les objectifs ou les activités de RSE et les objectifs ou les activités de la GRH. À ce chapitre, les réticences véhiculées par les responsables des RH au sein de la firme étudiée vis-à-vis la diffusion, dans le premier rapport de DD, d'informations sensibles en regard du potentiel d'attractivité et de rétention de l'organisation, telles que l'absence d'un fonds de pension, les conditions de travail ou le ratio hommes-femmes, témoignent avec éloquence de ces possibles disparités. Conséquemment, il s'avère qu'en raison de leurs rôles et leurs responsabilités, et notamment de par cette compréhension approfondie de la réalité interne et externe de l'organisation, les professionnels de la GRH peuvent constituer à la fois un moteur et un frein à l'élaboration et à l'implantation d'une stratégie RSE. Un constat, à notre connaissance, encore peu exploré.

⁴¹⁶ Exemple : Recruter des collaborateurs qui sont en accord avec les orientations de l'entreprise à l'égard de sa performance sociale et environnementale (Gond et Igalens, 2012).

En définitive, le cas à l'étude a la particularité de faire ressortir les obstacles d'ordre organisationnel avec lesquels les firmes doivent composer pour intégrer la notion de RSE à leurs préoccupations stratégiques. Une réalité que la littérature sur la RSE passe trop souvent sous le silence en accordant une attention presque exclusive aux solutions techniques devant être adoptées par les organisations. Un propos que Delhaye *et al.* (2006, p. 3) résumant au demeurant ainsi : « les solutions techniques mises en avant sont les arbres qui cachent la forêt des problèmes politiques et organisationnels auxquels sont quotidiennement confrontées les organisations en quête de responsabilité sociale ».

5.6.2 Barrières au niveau institutionnel

Notre travail de recherche empirique a mis aussi en perspective toute la pertinence de s'intéresser aux barrières, aux obstacles qui dépassent les frontières organisationnelles (Jamali, 2008 ; Vasconcelos *et al.*, 2013). En effet, le cas à l'étude a révélé la dynamique complexe qui existe entre les différents acteurs que constituent l'État, les entreprises et le marché.

En réalité, les résultats de notre recherche corroborent indubitablement l'hypothèse selon laquelle les pressions anticipées ou effectuées par les parties prenantes externes détenant un pouvoir économique et/ou législatif, telles que les clients et le gouvernement⁴¹⁷, parviennent à influencer la prise en charge de la RSE par les organisations. Seulement, l'étude de cas suggère que les initiatives de RSE résultant de ces requêtes risquent de demeurer somme toute peu substantives⁴¹⁸.

⁴¹⁷ Notamment à travers l'adoption au niveau fédéral de la loi sur le DD.

⁴¹⁸ Du moins, dans le secteur de l'ingénierie et de la construction.

Effectivement, les revendications formulées par les donneurs d'ouvrage, qui se traduisent entre autres dans les appels d'offres, paraissent s'inscrire dans une démarche plus axée sur la gestion de la réputation, en regard des pratiques avalisées par les fournisseurs, que sur un profond désir de verdir la chaîne d'approvisionnement, même de convaincre ces derniers de l'importance de la RSE (Delpuech, 2009). De fait, comme le constataient entre autres le vice-président aux opérations ainsi que le conseiller principal RSE au sein de l'entreprise étudiée, les questions posées par l'ensemble des clients à l'endroit de leurs potentiels fournisseurs concernant leur performance sociale et environnementale visaient, dans la plupart des cas, à satisfaire un processus interne de gestion des risques qui, en fin de compte, n'avait que peu d'impact lors de la prise de décision (Delpuech, 2009 ; Quairel-Lanoizelée et Auberger, 2005). L'ultime critère, outre évidemment le respect des exigences techniques, étant le prix, tant auprès des clients de la sphère privée que ceux de la sphère publique.

Parallèlement, l'intérêt véhiculé par de plus en plus de clients à l'endroit des projets s'inscrivant dans une démarche responsable, tant sur le plan social (ex. : acceptabilité du projet au sein de la communauté d'accueil) que sur le plan environnemental (ex. : récupération des matériaux de construction, utilisation d'énergie verte) ne se traduit pas, en contrepartie, par une volonté d'acquiescer ou d'assumer une augmentation des coûts (Delpuech, 2009). En d'autres termes, comme le mettent en relief nos données empiriques, la firme étudiée naviguait constamment entre deux prémices pour le moins contradictoires, à savoir demeurer compétitives en matière de prix tout en offrant des produits et des services respectant l'environnement et les communautés affectées par les projets à venir. Bref, l'initiative responsable plaisait sans conteste à de nombreux clients, mais cette dernière correspondait à un coût qu'il s'avérait difficile de justifier en regard d'une

rationalité économique. À ce sujet, précisons que nos données contrastent manifestement avec certaines études, notamment celle de Rangan *et al.* (2012, p. 8), qui argumentent que « *consumer have demonstrated their willingness to reward such companies [capitalizing on CSR initiatives] by paying 5 to 8 percent more for their products* ». D'ailleurs, il nous apparaît que la question devant faire l'objet d'une réflexion ne se résume guère à jusqu'où le consommateur est capable de payer un produit ou service responsable plus cher qu'un autre produit, comme le proposait Delpuech (2009), mais bien si le consommateur s'avère en mesure ou s'il désire payer un produit ou un service responsable plus cher qu'un autre produit.

Par ailleurs, l'étude de cas réalisée met en lumière le fait que ce n'est pas tant l'absence d'un cadre juridique à l'égard de la RSE qui alourdit la tâche des entreprises désirant conjuguer impératifs économiques, sociaux et environnementaux, mais plutôt la complexité de son exécution ou la difficulté de son application comme l'argumentaient Garavan *et al.* (2010), Gendron (2005b) ainsi que Vasconcelos *et al.* (2013). En réalité, les textes législatifs dont dispose le gouvernement, lorsqu'il endosse le rôle de donneur d'ouvrage, pour favoriser l'intégration de la RSE auprès de ses fournisseurs et par la même occasion susciter la mise en œuvre de pratiques innovatrices, existent⁴¹⁹. Cependant, ces derniers se trouvent contrecarrés par la présence de législations à caractère économique, telles que la loi concernant l'attribution de contrats au plus bas soumissionnaire.

Il va de soi que cette observation met sur la sellette le lien relativement simpliste énoncé à travers la littérature managériale et scientifique quant à la loi en regard de la RSE. De fait, pour les uns, l'anticipation même d'une législation engendrerait des

⁴¹⁹ Différents paliers gouvernementaux, notamment au fédéral et au provincial, se sont dotés de législations imposant le respect des principes de DD.

comportements responsables au sein des organisations. Pour les autres, l'amélioration de la performance sociale et environnementale des entreprises découlerait de la mise en place de réformes administratives et institutionnelles, donc de la régulation étatique dite classique. Néanmoins, dans un cas comme dans l'autre, l'État, soit le gouvernement, endosse un rôle de porte-étendard ou de moteur de la RSE. En effet, en raison de la fonction, qu'il exerce de façon directe, à travers l'adoption de loi, ou encore de façon indirecte, en étant susceptible de légiférer éventuellement sur un enjeu environnemental ou social ⁴²⁰, le gouvernement serait à même de structurer l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et, par le fait même, de réformer l'organisation ainsi que les rapports sociaux qu'elle façonne. D'ailleurs, à ce propos, ISO 26 000 s'inscrit en faux contre la conception d'une RSE affaiblissant le rôle de l'État. Effectivement, ISO 26 000 affirme que le bon fonctionnement de l'État s'avère indispensable puisque la RSE ne constitue pas un substitut à l'exercice concret des devoirs et des responsabilités du gouvernement. Or, tel que nous l'avons stipulé précédemment, la réglementation, effective ou potentielle, ne s'est nullement avérée une ressource stratégique pour notre entreprise terrain dans son secteur d'activité.

Finalement, l'analyse de nos résultats suggère que l'investissement du créneau du DD par la firme étudiée par l'entremise de la modification de ses produits et services s'est vu circonscrit par un facteur sur lequel elle n'avait que peu de contrôle, c'est-à-dire la réceptivité des clients. En effet, indépendamment des enjeux économiques en présence, d'autres variables compromettaient grandement le désir des clients à inscrire leur projet dans une perspective durable, et ce en dépit de leur intérêt manifeste envers cette approche innovatrice. De fait, la clientèle demeurait

⁴²⁰ Dans cet ordre d'idées, rappelons qu'en Occident « bien des comportements volontaires de la part des entreprises ne sont en fait que des anticipations de la loi » (Gendron, 2008, p. 70).

crainitive, même réfractaire à l'endroit de ces pratiques, étant donné que ces dernières modifiaient de manière substantielle la façon habituelle ou courante de réaliser les projets (ex. : récupération des matériaux, utilisation de nouveaux équipements, nouvelles relations d'affaires à instaurer, donc avec des partenaires inhabituels, échéancier prolongé, viabilité du projet moins équivoque en regard du niveau de complexité).

Pour résumer, le cas à l'étude rend compte des obstacles d'ordre institutionnel qui, bien qu'eux aussi souvent ignorés par la littérature sur la RSE, s'avèrent susceptibles de complexifier la démarche d'une organisation vers une plus grande responsabilisation sociale. En ouvrant une fenêtre davantage macro sur l'implantation de la RSE, notre recherche pose d'ailleurs des jalons relativement à des questions fondamentales telles que : peut-on réellement faire endosser des responsabilités à une entreprise lorsque celle-ci ne constitue qu'un élément d'un groupe, ou qu'un maillon d'un vaste réseau ? Une entreprise peut-elle exercer librement sa responsabilité, lorsqu'elle est prise dans un champ d'interrelations qui la privent d'une réelle marge de manœuvre ?

Essentiellement, à travers l'étude d'un cas, notre recherche a mis de l'avant un exemple détaillé d'une démarche de responsabilisation sociale au sein d'une organisation. En dégageant des éléments remettant en question quelques présomptions sur le sujet (ex. : la prépondérance des valeurs des dirigeants comme vecteur d'intégration de la RSE dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise) et, en contrepartie, en corroborant certaines propositions émises dans la littérature (ex. : les étapes sous-jacentes au processus de formalisation des engagements en matière de RSE), notre recherche enrichit la théorie existante ou les écrits actuels concernant l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE. D'ailleurs, il nous

incombe désormais de boucler la boucle, c'est-à-dire de mettre à nouveau en perspective la pertinence de notre recherche, malgré ses diverses limites notamment d'un point de vue méthodologique, d'explicitier ses apports sur le plan théorique et managérial et d'identifier de potentielles avenues de recherche.

CONCLUSION

À l'heure où les problématiques ou les crises financières, environnementales et sociales, qui s'inscrivent dans une économie mondiale plus incertaine et précaire que jamais, obligent les organisations à relever de nombreux défis, dont celui de la RSE (Acquier *et al.*, 2009 ; Baddache et Nicolai, 2013 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Garavan *et al.*, 2010 ; Quinn et Dalton, 2009 ; Salazar, 2013 ; Uzan et Condomines, 2010), nous jugeons opportun d'étudier le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE. Cette perspective analytique se voulait d'autant plus pertinente que la multiplication des modèles normatifs visant à guider les praticiens dans cette quête vers une plus grande adéquation entre les impératifs sociaux, environnementaux et économiques, quête qui les laisse d'ailleurs perplexes et hésitants, s'accompagnait, en contrepartie, de récits probants à l'égard d'insuccès, même d'échecs retentissants liés à l'édification et l'implantation de politiques et de pratiques RSE (Abbett *et al.*, 2010 ; Auld *et al.*, 2008 ; Basu et Palazzo, 2008 ; Blackman *et al.*, 2013 ; Frankel, 1998 ; Paulus, 2013 ; Rahardjo, 2013 ; Smith et Ward, 2007). Bref, l'absence d'éclairage empirique et, par le fait même, la rareté des informations dont nous disposions à l'égard du processus concret emprunté par une organisation désirant cheminer vers la responsabilisation sociale, processus qui au demeurant paraissait être beaucoup plus complexe que le laissait sous-entendre la littérature managériale, justifiaient que nous cherchions à appréhender, dans une perspective descriptive, la logique d'ensemble du processus de mise en œuvre de la RSE à travers le cas d'une entreprise. Un constat en outre partagé par de nombreux auteurs revendiquant le besoin imminent d'effectuer des

études à l'intérieur des organisations concernant l'élaboration d'une stratégie RSE afin de documenter ce processus à la fois complexe et essentiel à la survie des entreprises (Banerjee, 2014 ; Bolton *et al.*, 2011 ; Bondy, 2008 ; Crews, 2010 ; Guadamillas-Gomez *et al.*, 2010 ; Gond et Igalens, 2012 ; Kiran et Sharma, 2011 ; Lindgreen *et al.*, 2009a ; Maon *et al.*, 2008, 2009 ; Margolis et Walsh, 2003).

De prime abord, notons que les conclusions émises dans le cadre de cette étude doivent être considérées sous toutes réserves. En effet, bien que nous ayons porté une attention particulière à l'élaboration de ce projet de recherche ainsi qu'à sa méthodologie, certaines limites doivent être rappelées.

D'une part, la généralisation de nos résultats se trouve circonscrite puisque notre échantillon se restreint à une seule entreprise. Autrement dit, les conclusions de cette recherche s'avèrent contingentes en raison de la méthodologie utilisée et de la spécificité du contexte. Un contexte, d'ailleurs, qui se révélait riche pour quelqu'un qui s'intéresse au processus de mise en œuvre de la RSE. Cependant, rappelons que cette étude, contrairement aux autres recherches dans ce domaine, répondait au besoin imminent, formulé dans la littérature scientifique, de conduire des recherches en profondeur, donc au sein d'une seule organisation, afin de mettre en perspective des éléments à même de remettre en question certaines idées reçues sur le sujet. Par ailleurs, précisons que les enseignements tirés de la présente recherche pourraient être testés dans des contextes différents et présentant des caractéristiques différenciées. L'application ainsi concrétisée du principe de réplification théorique (Yin, 2003) permettrait d'aboutir à des résultats généralisables.

D'autre part, les individus rencontrés s'avéraient uniquement des membres de la direction ou des gestionnaires de haut niveau. De ce fait, les perceptions, les comportements, les réactions des employés qui ont fait l'objet de notre analyse constituaient des interprétations, des représentations de la réalité telle que perçue par les personnes interrogées. Cette particularité concernant nos répondants a sans contredit délimité la portée des constats dégagés sur le terrain.

Finalement, d'autres limites sont imputables au dispositif de cueillette des données et plus singulièrement aux biais relatifs au contexte de l'enquête (ex. : la réticence de l'interviewé à divulguer des informations sensibles ou son désir de répondre correctement), aux limites cognitives des individus interrogés (ex. : mémoire imparfaite, rationalisation a posteriori), aux dispositifs d'enquête (ex. : formulation des questions, l'approche adoptée ainsi que la manière d'interroger, les techniques d'enregistrement). Toutefois, soulignons qu'une panoplie d'actions, telles que décrites dans le chapitre méthodologique, ont été déployées afin d'en minimiser les conséquences.

En dépit de ces limites et aux termes de notre analyse, huit grandes conclusions se sont dégagées de notre étude. Nous les mettrons en lumière au cours des prochains paragraphes avant d'aborder les contributions potentielles associées à nos propos sur le plan théorique ainsi que sur le plan pratique ou managérial. Conformément à ce qui précède, en dernier lieu, nous énoncerons quelques avenues de recherche.

Dans un premier temps, notre étude a révélé qu'en dépit des projecteurs braqués sur la RSE depuis déjà plusieurs années, notamment par les théoriciens, les gouvernements, les écoles de gestion, la société civile et même les entreprises, force est d'admettre que cette notion, et plus particulièrement ses caractéristiques, ses

champs d'action et sa portée vis-à-vis les lois ainsi que la réglementation en vigueur, demeure nébuleuse pour la grande majorité des individus, incluant les divers acteurs organisationnels.

Cette confusion conceptuelle à l'égard de la RSE s'illustre en outre à travers l'interchangeabilité des termes RSE et DD et par la même occasion de sa constante affiliation limitative à la protection de l'environnement dans l'atteinte des objectifs économiques. D'ailleurs, sur ce point, notons que la plupart des acteurs organisationnels non seulement abordent la notion de RSE sous un aspect limité, c'est-à-dire en l'associant soit aux relations entre employeurs et employés, aux relations avec la communauté ou encore à la protection de l'environnement, mais ils la dissocient également de la gouvernance de l'organisation, des droits de l'homme, de la loyauté des pratiques ou des questions relatives aux consommateurs. La corrélation entre le concept de RSE et la législation en vigueur demeure aussi un aspect incertain.

Dès lors, bien que nous ne soyons guère d'avis qu'une définition universelle, statique et instrumentale de la RSE représente une nécessité pour faire progresser à la fois les travaux académiques et la mise en œuvre concrète de cette notion au sein des organisations, il n'en demeure pas moins que ce constat reflète, malgré la popularité apparente du concept, un niveau de connaissance ou de familiarité relativement faible à l'endroit de la RSE. De fait, comme nous l'avons précisé antérieurement, trois aspects font généralement consensus, donc transcendent le caractère interprétatif de la RSE par rapport à sa définition et son opérationnalisation, à savoir 1) le respect et la prise en compte des parties prenantes dans la gestion ou la gouvernance de l'entreprise, 2) le principe de transparence ou la reddition de comptes et 3) la protection du bien-être des

employés, de la communauté et de l'environnement dans l'atteinte d'objectifs économiques. Bref, la RSE demeure manifestement une notion méconnue.

En revanche, indiquons que les grands débats théoriques sous-jacents à la viabilité d'un concept tel que la RSE dans le système capitaliste actuel, qui animent d'ailleurs les académiciens, se reflètent également au sein des entreprises. En effet, les hauts dirigeants se questionnent et restent perplexes quant au caractère de plus en plus structurant du capital sur les firmes tout comme sur l'ensemble de la société. Si les réformes administratives et institutionnelles pour perfectionner le mécanisme par lequel on oblige les entreprises à améliorer leur performance sociale et environnementale ne sont pas véhiculées par la haute direction comme des solutions à proprement parler, cette dernière acquiesce néanmoins avec conviction à l'impératif de se pencher sur la présente articulation de la sphère économique et sociale et, de manière plus générale, sur les changements qui permettraient, de façon collective, de tendre vers une plus grande responsabilisation sociale.

Dans un deuxième temps, notre étude a mis en lumière le caractère contingent et contextuel d'une démarche de responsabilisation sociale. En fait, il appert que les efforts d'intégration de la RSE et ultimement de la mise en œuvre d'une stratégie en la matière ne sont pas désincarnés à la fois des représentations sociales que se font les individus de ce concept, non plus que des pressions externes. En d'autres termes, les choix organisationnels en ce qui a trait à la responsabilisation sociale de l'entreprise sont façonnés ou modélisés par une variété de facteurs qui sont à même d'évoluer, de changer au gré du temps.

De façon plus concrète, nous avons observé que les ambitions en matière de RSE de la firme, son histoire, ses valeurs, son modèle d'affaires, ses compétences centrales,

les enjeux sectoriels auxquels elle est confrontée, la sévérité de la compétitivité vis-à-vis les concurrents, les tenants et aboutissants de l'industrie dans laquelle elle œuvre, le contexte économique ambiant, etc., incarnent tous des éléments contextuels déterminants et structurants de la démarche de responsabilisation sociale.

À tout prendre, les pratiques socialement responsables mises de l'avant et visant à réconcilier les performances économique, sociale et environnementale de l'organisation ne matérialisent guère une simple traduction des représentations du dirigeant ou encore une conséquence des dynamiques entrepreneuriales ainsi que des processus contextuels et structurels. Elles paraissent plutôt émaner d'une riche combinaison, d'un amalgame de ces éléments.

Dans un troisième temps, notre étude a démontré que l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives socialement responsables résultent effectivement de la présence de facteurs d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel. Toutefois, en contrepartie, il appert que les facteurs d'ordre individuel, plus singulièrement les valeurs endossées par les dirigeants et les employés œuvrant au sein de l'organisation, induisent une RSE implicite (initiatives marginales, aléatoires) alors que les facteurs organisationnels et institutionnels engendrent plutôt une RSE pouvant être qualifiée d'explicite (démarche claire et cohérente). Ainsi, la prise en charge formelle de la RSE, à travers l'élaboration d'un cadre de référence et l'évaluation des résultats suivant son implantation, s'inscrit dans une logique managériale et instrumentale, donc qui se veut à la fois stratégique et de mise en conformité.

Dans un quatrième temps, notre étude a mis en évidence l'évolution des facteurs explicatifs de la RSE à travers le temps et au fil même de l'avancement de la démarche ; les facteurs d'ordre individuel ont fait place aux facteurs d'ordre organisationnel et institutionnel. En ce sens, nos résultats illustrent que l'engagement envers la RSE non seulement n'a pas été réactif dès le départ, mais également qu'il s'est matérialisé graduellement : des actions symboliques à l'intégration ponctuelle d'initiatives puis à une stratégie intégrée avec un plan détaillé.

Dans un cinquième temps, notre étude a établi que la formalisation des engagements en matière de RSE se réalise par l'entremise d'un processus linéaire, séquentiel, qui correspond aux mêmes grandes étapes que celles proposées par les différents modèles recensés à l'occasion de cette étude et mis en relief dans notre cadre conceptuel. À la suite d'une analyse du contexte, une stratégie est formulée pour subséquemment être mise en œuvre à l'aide de modifications organisationnelles et structurelles. Le contrôle de résultats, en fin de parcours, a pour but d'identifier d'éventuels écarts par rapport à la cible préétablie pour y apporter des correctifs. En somme, l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE se déroulent en étapes consécutives et reposent principalement sur une approche technocrate associée à la domination du contrôle diagnostique.

Dans un sixième temps, notre étude a explicité que la formalisation des engagements relativement à la RSE s'avère effectivement prise en charge par la haute direction de l'entreprise, donc revêt un caractère « top-down ». De fait, la décision d'amorcer, de façon formelle, la démarche de responsabilisation, de créer une vision des résultats souhaités et de choisir les actions qui seront finalement réalisées a relevé des hauts dirigeants de l'entreprise. À ce propos, rappelons que le

rôle attribué aux parties prenantes internes et externes au cours de ce processus formel se résumait à un rôle de second plan. En effet, dans le premier cas, les parties prenantes internes ont vu leur participation réduite à la formulation de suggestions d'initiatives ou de pratiques potentielles lors de la phase de diagnostic. Dans le deuxième cas, les parties prenantes externes ont été restreintes à offrir des commentaires ou des recommandations visant l'amélioration de la stratégie, déjà entérinée, et/ou de sa mise en œuvre lors de la phase de l'implantation. Essentiellement, l'édification et le déploiement de la stratégie se sont réalisés à l'extérieur d'un processus participatif autant à l'interne qu'à l'externe.

Par contre, nous avons également constaté qu'avant la formalisation des engagements en matière de RSE tout comme lors de l'implantation de la politique à cet égard, des initiatives RSE ont littéralement émergé des pratiques des acteurs au quotidien et n'étaient donc le fruit d'aucune intention explicite de la part des décideurs organisationnels (ex. : gestion des déchets dans les laboratoires). En ce sens, le processus « global » sous-jacent à l'amélioration des performances sociales et environnementales s'est révélé à la fois « *top-down* » et « *bottom-up* ». En d'autres termes, nos observations mettent en lumière le fait que la démarche vers une plus grande responsabilisation sociale de l'entreprise ne découle pas uniquement de la haute direction et ne résulte donc pas exclusivement de directives explicites, d'un plan.

Pour tout dire, si la formulation de la stratégie, et du même souffle l'adoption des objectifs et des indicateurs, ne constituent guère à proprement parler une co-construction, il n'en demeure pas moins que les efforts déployés pour intégrer la RSE au sein de l'organisation s'inscrivent malgré tout dans une optique de décentralisation et de collaboration.

Dans un septième temps, nous avons noté que les outils normatifs de renommée internationale se révèlent des inspirations au lieu de véritables outils pour définir et opérationnaliser la RSE. Effectivement, le code de conduite autoproclamé et autovalidé par l'organisation demeure l'instrument de choix auprès des dirigeants. Seulement, il appert que la souplesse et la liberté qu'offre ce type d'outil, c'est-à-dire le code de conduite autoproclamé et autovalidé, ne rendent pas pour autant son application exempte de défis. Des difficultés d'ordre technique (ex. : création de systèmes permettant la comptabilisation des données requises), organisationnel (ex. : coordination interdépartementale nécessaire à la gestion et au contrôle des indicateurs) et stratégique (ex. : communication d'informations considérées comme hautement critiques, par exemple, pour le département des ressources humaines) complexifient l'intégration du système de contrôle de la RSE qu'est le code de conduite. En résumé, bien qu'autoproclamé et autovérifié, le code de conduite, qui a été déployé dans l'intention de répondre à une demande externe et ultimement de rendre des comptes, exige des efforts non négligeables afin de parvenir à l'intégrer au même titre que les systèmes de contrôle de gestion traditionnels.

En dernier lieu, notre étude a révélé que de multiples barrières d'ordre organisationnel et institutionnel entravent véritablement les efforts d'une firme lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Néanmoins, l'ensemble de ces barrières ne présentaient pas de lien direct avec les valeurs ou les principes que la RSE incarne.

En réalité, sur le plan organisationnel, ce sont bel et bien les implications induites par l'introduction de la RSE dans les préoccupations stratégiques et, par le fait même, la façon de mettre en pratique les nouvelles initiatives qui ont complexifié et mis à mal la démarche de responsabilisation sociale (ex. : conséquences non

négligeables de la nouvelle stratégie RSE sur les pratiques de planification, de développement et de réalisation des projets, sur la description de tâche et l'organisation du travail des ingénieurs et des urbanistes, quant à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences). Une observation qui se transpose également au niveau institutionnel dans la mesure où, bien que convoitées par les clients et promues à travers certaines dispositions législatives tant au niveau provincial et fédéral, les initiatives RSE mises de l'avant par les organisations soucieuses de leur performance sociale et environnementale se butent perpétuellement aux prérogatives économiques et temporelles associées indubitablement au système économique actuel axé sur la rentabilisation à court terme. D'ailleurs, à ce chapitre, notons que notre recherche a assurément fait valoir qu'analyser les pratiques socialement responsables mises de l'avant par une entreprise sans tenir compte de la latitude dont cette dernière dispose pour les mener à terme, les concrétiser peut conduire à des interprétations trompeuses à l'égard du niveau d'engagement de la firme. L'effet modérateur du contexte législatif, économique, etc., sur le degré de liberté de l'entreprise se doit d'être considéré, comme le démontre notamment l'inconfort, même le refus, formulé par les clients publics de la firme étudiée envers son désir de sélectionner des sous-traitants utilisant de la machinerie, des outils plus respectueux de l'environnement (ex. alimenté par l'électricité plutôt qu'au diesel), au risque sinon de ne voir qu'un cas de « greenwashing » où la RSE se révèle superficielle.

En définitive, le principe de la RSE, qui par définition, propose de concilier les impératifs sociaux, environnementaux et économiques, ne soulève en effet aucune contestation sur le terrain ou du moins ne fait pas l'objet de vifs débats comme le laisse supposer la littérature. Cependant, sa mise en œuvre, qui bouleverse les repères de l'entreprise et de ses membres, et qui s'inscrit dans un contexte qui

dépasse les frontières organisationnelles, fournit un terreau fertile pour la contestation ou plus simplement les impasses.

Ces grandes conclusions concourent certes à parfaire nos connaissances concernant le processus d'élaboration et d'implantation d'une stratégie RSE. Plusieurs de ces constats constituent d'ores et déjà des contributions théoriques ou pratiques ponctuelles quant à la compréhension d'une démarche RSE. Mais notre recherche nous permet également de dégager des contributions plus larges, ou plus fondamentales sur le plan théorique ou académique ainsi que sur plan pratique ou managérial.

Sur le plan de la théorie RSE, notre recherche comporte comme mérite premier d'avoir illustré ce qui se passe réellement sur le terrain plutôt que d'avoir proposé une énième version normative de prescription des meilleures pratiques et procédures d'implantation de la RSE. En effet, en cherchant à construire une définition théorique ainsi que des modèles de la RSE, les académiciens contribuent peu à peu à clarifier concrètement la notion et à fournir des modes d'investigation de la RSE, mais cette posture théorique tend à décontextualiser le concept de son environnement (ex. : pluralité des approches managériales, points de vue des acteurs, législation en vigueur, taille de l'organisation, secteur d'activités), donc ignore la nature construite et en perpétuelle évolution de la RSE. Bref, l'adoption de ce scénario d'analyse nous a permis de contribuer à l'avancement de ce champ d'études, non seulement en répondant aux demandes formulées par les académiciens à l'égard du besoin imminent d'éclairage empirique sur ce phénomène, mais également en nous donnant l'occasion de rendre explicite la diversité des discours sur la RSE dans l'organisation tout comme l'influence considérable des tenants et aboutissants du secteur industriel au sein duquel évolue

l'entreprise sur le processus de prise en charge de la RSE ainsi les difficultés qui se révèlent inhérentes à cette démarche.

Pour être en mesure de faire l'objet d'une gestion efficace et efficiente, la RSE doit pouvoir être correctement appréhendée par les gestionnaires. En d'autres termes, une telle démarche implique de s'être donné une définition du concept et les moyens d'en mesurer les dimensions. En ce sens, le modèle en trois étapes (élaborer un cadre de référence en matière de RSE à la suite de la réalisation d'un diagnostic, l'implanter et évaluer les résultats découlant de sa mise en œuvre) invariablement représenté dans la littérature permet assurément de remplir ces fonctions. Seulement, ce modèle séquentiel et rationnel axé sur la planification ne tient point compte du fait que des initiatives socialement responsables des plus pertinentes pour l'entreprise puissent émerger à tout moment des pratiques quotidiennes des employés et ultimement être déployées dans l'organisation sans avoir été planifiées ou fait l'objet de discussions comme le démontre le cas étudié. Conséquemment, sans remettre en question l'utilité de ce modèle qui met en exergue l'importance d'établir une vision, des objectifs, afin ultimement de pouvoir rendre des comptes aux parties prenantes, un concept au cœur même de la RSE, notre recherche met tout de même en relief un aspect négligé par la littérature, soit le possible caractère spontané et ascendant (« *bottom-up* ») d'une démarche de responsabilisation sociale. De fait, force est de constater que les recherches antérieures sur la RSE sous-estiment généralement la contribution potentielle des employés, malgré leur connaissance directe des processus, de l'impact de leur travail, etc., en tant que vecteur d'intégration de la RSE.

Notre étude a également permis d'illustrer la complexité inhérente au processus d'élaboration et de mise en œuvre de la RSE. Un aspect, notons-le, peu abordé par

les académiciens qui présentent habituellement la RSE et son déploiement au sein des firmes de façon plutôt lisse, c'est-à-dire sans tenir compte de la nature épineuse d'une telle transformation. En fait, par sa description exhaustive d'un processus d'édification et d'implantation d'une stratégie RSE dans une entreprise, cette thèse apporte un éclairage particulier, d'une part, sur les incidences organisationnelles générées par une démarche de responsabilisation sociale et par le fait même de leurs conséquences sur le déploiement de cette dernière. En réalité, nos résultats évoquent que la littérature existante paraît minimiser, d'abord, l'importance des luttes de pouvoir qui sont à même de se créer entre les différents acteurs ou les unités administratives (ex. : le département des ressources humaines et le département RSE) à la suite de l'intégration de la RSE dans les préoccupations stratégiques. En d'autres termes, le fait que la RSE, et plus singulièrement la réorganisation structurelle qu'elle implique, soit perçue comme une menace au lieu d'une opportunité par les gestionnaires, puisqu'elle remet en cause les conditions des jeux de pouvoir des acteurs et leurs libertés d'action. Ensuite, notre recherche laisse à penser que les écrits actuels sous-estiment aussi l'ampleur potentielle des répercussions de la démarche de responsabilisation sociale sur l'organisation du travail (ex. : les rôles et les responsabilités) et ultimement sur la réceptivité des employés à soutenir les nouvelles politiques et pratiques socialement responsables. À ce chapitre, notons que le cas des ingénieurs au sein de l'entreprise étudiée se révèle un exemple éloquent où les paradigmes, les règles, les façons de faire établis depuis des décennies se sont vu chamboulés de manière radicale suite à la décision de l'organisation de mettre la RSE au cœur de la stratégie du développement des affaires. Ainsi, notre recherche illustre que ces enjeux, qui sont induits par l'édification et l'implantation d'une stratégie RSE et non inhérents aux principes incarnés par la RSE, ont soulevé des tensions importantes qui ont mis à mal le déploiement de la stratégie RSE.

D'autre part, en étudiant en profondeur le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE, nos travaux ont mis en perspective les limites des réformes législatives ou institutionnelles comme levier instigateur de comportements socialement responsables, une proposition pourtant érigée en tant que solution ultime par les adeptes de la version du droit dur de la RSE (ex. : ONG, société civile). De fait, bien que le cadre juridique soit déjà relativement bien élaboré par rapport à la RSE aux niveaux provincial et fédéral, les réglementations en vigueur sont rarement mises en œuvre lors des appels d'offres. Ceci s'avère particulièrement flagrant notamment pour les questions environnementales, qui paraissent constituer une priorité moindre pour les pouvoirs publics que les enjeux économiques. Conséquemment, nos résultats suggèrent que la littérature actuelle ne porte point assez d'attention à la volonté politique qui accompagne ou pas l'édification de ces lois.

Sur le plan pratique ou managérial, de potentielles contributions se dégagent également de notre recherche. Dans un premier temps, l'angle d'observation choisi dans le cadre de cette étude nous a donné l'occasion de relever les différentes conceptualisations de la RSE, reflétant les positions idéologiques ou les représentations que se font les individus de la réalité, qui coexistent dans les organisations. Par contre, contrairement à ce que laisse sous-entendre la littérature actuelle, cette diversité de discours ne constitue point en soi une problématique. En effet, comme l'illustre le cas étudié, à défaut de chercher, potentiellement en vain, à réconcilier ces représentations, les individus responsables de la mise en œuvre de la RSE ont tout intérêt à embrasser cette diversité et à adapter leur discours en fonction de leur auditoire. En reconnaissant, à titre d'exemple, que la haute direction serait susceptible d'être interpellée davantage par des arguments rationnels et stratégiques (ex. : rentabilisation, compétitivité,

efficience) plutôt que par des raisonnements normatifs (ex. : devoir de l'entreprise), les gestionnaires se donnent les armes nécessaires pour favoriser l'engagement envers la RSE de l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation bien que ces derniers ne partagent pas forcément les mêmes interprétations, représentations de cette notion.

Dans un deuxième temps, l'intérêt porté aux acteurs, aux protagonistes sur une période de temps excédant celle dédiée à l'élaboration et l'implantation de la stratégie RSE a fait ressortir le rôle déterminant des employés dans l'intégration de pratiques et d'initiatives socialement responsables au sein de l'entreprise. Alors que notre intuition initiale nous incitait à envisager que la haute direction constituait le principal axe par lequel la RSE se voyait introduite dans l'organisation, le cas étudié nous a conduits à reconsidérer nos suppositions. Effectivement, bien que les employés n'aient pas été impliqués directement lors du processus officiel, si ce n'est qu'à travers la sollicitation de suggestions, il n'en demeure pas moins que ces derniers, depuis la genèse de la firme, ont proposé ou ont mis en œuvre de nombreuses initiatives participant à la démarche globale de responsabilité sociale de l'entreprise. À l'évidence, ce constat amène certaines considérations d'ordre managérial.

Puisque nos travaux attestent que la haute direction et les gestionnaires ne sont pas exclusivement à l'origine des propositions, des actions socialement responsables au sein de la firme et qu'en contrepartie les employés semblent partager un certain intérêt envers la RSE, il paraît opportun d'avancer que la mise en place d'outils de communication favorisant une discussion orientée vers les améliorations à apporter à la démarche ou encore sur les moyens d'agir se révélerait un procédé plus efficient qu'une stratégie de communication exclusivement descendante visant l'adoption

d'une vision unique considérée comme idéale. De fait, une telle approche encouragerait les interactions entre les acteurs, donc éviterait que la RSE reste refoulée ou « bloquée » au sein de la haute direction, et ultimement faciliterait le partage des idées tout comme des pratiques émergentes à travers l'organisation. Il va sans dire néanmoins que dans une telle situation, l'ouverture exprimée aux idées nouvelles par les dirigeants et les gestionnaires est requise. D'ailleurs, cette conclusion nous porte à quelques réflexions sur les rôles devant être endossés par la direction et les cadres intermédiaires tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la RSE.

Du moment où l'on reconnaît que les dirigeants de la firme ne sont pas nécessairement les grands stratèges ou encore qu'ils ne soient point en mesure de tout planifier et tout prévoir, le rôle de ces derniers ne peut se limiter uniquement à un rôle de direction comme le suggèrent la majorité des écrits actuels. En réalité, si effectivement lors de l'élaboration de la stratégie les dirigeants se doivent, dans une certaine mesure, d'adopter une posture autoritaire, de leader, ne serait-ce que pour sanctionner la nouvelle mission ou vision de l'entreprise ou encore approuver l'allocation de ressources financières ou humaines, au moment de l'implantation, ils ont avantage à revêtir un rôle de coordonnateur dont l'objectif principal s'avère de faciliter les relations entre les différents groupes d'acteurs au sein de l'organisation. À tout prendre, lors du processus d'intégration de la RSE aux préoccupations stratégiques de l'entreprise les gestionnaires ont avantage à endosser divers rôles.

Notre étude pourrait aussi amener les firmes à mieux saisir l'importance de maintenir une cohérence entre le discours entretenu par rapport aux objectifs fixés en matière de RSE et les actions réalisées à cet égard, afin de limiter le scepticisme tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation, mais également en vue de préserver

l'enthousiasme des employés envers la démarche entreprise. Un constat qui prend tout son sens particulièrement lors de la sélection des outils de la RSE puisqu'il faut se donner les moyens de ses ambitions. À cet égard, le cas étudié illustre un décalage notoire entre l'outil mobilisé par la firme, à savoir le code de conduite autoproclamé et autovérifié, non seulement en fonction du contexte au sein duquel elle évoluait, mais également en regard de ses visées énoncées de devenir un leader en matière de RSE. Effectivement, dans le premier cas, tel que nous l'avons précisé à quelques reprises au cours de cette recherche, des allégations concernant la présence d'irrégularités, c'est-à-dire de corruption et de collusion, dans le processus d'attribution de contrats aux firmes d'ingénierie et de construction par les différents paliers gouvernementaux, faisaient la manchette lorsque l'entreprise étudiée entreprit de formaliser ses engagements RSE. Les lacunes au niveau de l'éthique et de la transparence au sein de ces grandes entreprises constituaient des observations récurrentes dans les divers médias. Il va sans dire qu'en perpétuant ses anciens comportements, soit en faisant des gestionnaires de la firme le seul point d'ancrage du processus d'élaboration ainsi que de mise en œuvre de la stratégie RSE, et, en revanche, en évacuant complètement les parties prenantes externes, si ce n'est que pour leur présenter la politique à la toute fin de l'exercice, l'entreprise, et ultimement sa démarche de responsabilisation sociale, prêtait flanc aux critiques et à un certain scepticisme. D'autant plus que l'indubitable contraste entre le discours énoncé par l'entreprise terrain à propos de sa résolution de faire preuve de plus de transparence et l'opacité du processus adopté par cette dernière lors de la formalisation de ses engagements en matière de RSE se transposa également à travers la méthode sélectionnée par la firme pour évaluer les progrès réalisés sur le plan de la performance environnementale et sociale. De fait, émettant de grandes réserves à l'égard d'un monitoring externe l'organisation étudiée opta pour un mécanisme d'autovérification, c'est-à-dire basé sur un audit interne, donc

entièrement à la discrétion de l'entreprise. Dans le deuxième cas, soit relativement au postulat selon lequel les firmes choisissent les initiatives et les outils qui vont les aider à traduire, faciliter, déclarer, confiner leurs efforts sur le plan de la RSE en fonction de leurs ambitions en la matière, l'adoption d'un code de conduite autoproclamé et autovérifié, n'ayant aucun caractère contraignant ou obligatoire, ne cadre point avec l'objectif revendiqué par l'organisation de devenir un leader en RSE, et ce à l'échelle de la province et non seulement en regard de son secteur d'activités.

En définitive, le danger associé à un tel déséquilibre s'avère, tant à l'interne qu'à l'externe, la perception que la démarche de responsabilisation sociale mise de l'avant par l'entreprise ne constitue rien de plus qu'une campagne de communication inhérente aux requêtes des gouvernements et de la société (« window dressing »). Loin d'être sans conséquence, cette impression peut porter atteinte à la réputation de l'organisation même si de réels efforts sont déployés pour intégrer la RSE, par exemple, dans les processus de prises de décisions.

En dernier lieu, le récit détaillé de la démarche empruntée par une entreprise souhaitant cheminer vers une plus grande responsabilisation sociale a mis en évidence l'importance d'appréhender l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE non pas seulement comme un processus stratégique visant à renforcer la chaîne de valeur et le positionnement de l'organisation en contribuant à la construction d'un avantage concurrentiel, mais également, et peut-être même surtout, comme un cas de figure de changement organisationnel. Bien que cette conclusion tombe sous le sens, force est d'admettre que la littérature managériale, tout comme les gestionnaires et les consultants, incluant ceux rencontrés dans le cadre de cette recherche, évacuent souvent cette réalité en présumant que l'intégration de la RSE

au sein de l'entreprise constitue principalement une question d'enjeux moraux ou éthiques ou encore d'outils à adopter. Or, comme le suggèrent nos travaux, la RSE, lorsque perçue comme une dimension de la stratégie de la firme, devient un véritable catalyseur de changements organisationnels en modifiant notamment les structures, les processus, les relations entre les individus au sein de l'entreprise, les routines et l'organisation du travail. En ce sens, les organisations qui envisagent de s'inscrire dans une démarche de responsabilisation sociale se doivent d'évaluer dans quelle mesure l'adoption de nouvelles initiatives récurrentes de RSE comme pratiques pourrait perturber le fonctionnement actuel de l'entreprise (ex. : potentielles sources de conflits provenant d'une modification au niveau des rôles et des responsabilités, du pouvoir détenu, des privilèges acquis) et, en revanche, quels seraient les moyens, les processus à mettre en œuvre pour à la fois soutenir les effets désirés et aplanir les conséquences non souhaitées découlant de ces modifications. À titre d'exemple, notons que malgré les implications connues de l'intégration de la RSE aux préoccupations stratégiques sur la description de tâches et l'organisation du travail des ingénieurs et des urbanistes, contrairement aux enjeux politiques impliquant le département RH qui ont littéralement surpris les divers acteurs, peu d'efforts ont été déployés par la haute direction pour faciliter cette délicate transition, donc pour passer des anciennes façons de faire aux nouvelles.

Bref, le cas étudié indique que la recherche d'un équilibre harmonieux entre les impératifs économiques, sociaux et environnementaux ne peut faire l'économie d'un examen des impacts de cette dernière sur l'organisation et ses membres. Ce constat doit dès lors inviter les gestionnaires à adopter une approche plus holistique envers l'intégration de la RSE, c'est-à-dire s'interroger par rapport aux pratiques, aux processus à même d'être mis en œuvre préalablement à l'implantation de la

stratégie RSE afin d'en faciliter le déroulement (ex. : gestion des connaissances à travers la formation, gestion des ressources humaines par l'entremise de l'évaluation du rendement ou de la politique de rémunération).

Dans la foulée de la présente étude, d'autres recherches donneraient lieu sans doute à une meilleure compréhension du processus que constituent l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE.

Dans un premier temps, comme nous l'avons déjà évoqué auparavant, une limite de notre recherche réside dans le fait qu'elle se base sur l'étude d'un cas unique. Ainsi, ultérieurement, il serait pertinent d'élargir le cadre de la recherche à un échantillon plus considérable, à savoir d'autres entreprises et secteurs d'activités, afin de pouvoir tirer des conclusions plus générales concernant l'impact ou l'influence du contexte sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE.

Dans un deuxième temps, nous avons constaté que les modifications au niveau de la structure organisationnelle nécessaires au déploiement de la stratégie RSE, notamment l'édification d'un département RSE, ont donné lieu à des luttes de pouvoir, entre autres avec le département des ressources humaines, qui ultimement ont freiné le déploiement des politiques et des pratiques socialement responsables au sein de l'organisation. Or, le périmètre de notre recherche ne nous a pas habilité à étudier de façon conséquente ces luttes de pouvoir qui impliquaient vraisemblablement d'autres fonctions administratives dans l'entreprise. Une étude prenant en compte la dimension politique de la démarche de responsabilisation sociale donnerait lieu à une plus grande compréhension de la dynamique sociale à l'interne.

En fait, comme nous l'avons déjà suggéré auparavant, une recherche encore plus large, carrément axée sur le processus global de changement organisationnel inévitablement provoqué par une démarche RSE, consentirait également à enrichir la compréhension du processus d'implantation de la RSE que nous avons pour notre part travaillé à décrire dans les détails, comme le souhaitaient nombre de chercheurs. De toute évidence, l'amélioration de l'appréhension de ce changement organisationnel permettrait de mieux le gérer.

Dans un troisième temps, nous avons noté que la réglementation, effective ou potentielle, tout comme l'intérêt démontré par les clients envers la notion de RSE, ne se sont pas avérés des facteurs critiques pour favoriser le déploiement des pratiques socialement responsables souhaitées ou adoptées par l'entreprise. Dès lors, il nous paraîtrait à la fois intéressant et stratégiquement utile de mieux comprendre le rôle déterminant que peuvent jouer d'autres acteurs, d'autres parties prenantes, dans cette quête vers une plus grande responsabilisation sociale des organisations, notamment quant à la réceptivité des clients à l'égard des démarches RSE entreprises par les firmes en fonction de la nature du produit ou du service offert.

Dans un quatrième temps, l'entreprise étudiée dans le cadre de cette recherche évoluait au sein d'une industrie considérée comme controversée, non guère toutefois en regard de ses produits et services, comme le sont l'industrie du tabac et l'industrie de l'armement, mais plutôt vis-à-vis ses pratiques d'affaires, notamment ses relations avec les différents paliers gouvernementaux. Or, bien qu'elle ait été mise sur la sellette principalement pour son manque de transparence et son éthique litigieuse, l'industrie voit désormais l'ensemble de ses réalisations et de ses actions questionnées. Dans de telles circonstances, nous croyons qu'il serait à propos de

poursuivre nos recherches afin d'évaluer l'influence de l'adoption d'une stratégie RSE au sein d'une entreprise associée à une industrie controversée et plus particulièrement à la capacité de cette dernière à parvenir à être perçue comme responsable.

Puisqu'il faut clore notre discussion, il est à penser que de nombreuses questions, concernant la dynamique de l'implantation d'une stratégie RSE, demeurent encore sans réponses. Effectivement, en nous écartant délibérément de la perspective normative en cette matière, déjà bien alimentée, pour lui préférer une approche basée sur la compréhension par l'entremise de l'observation directe et détaillée d'une telle démarche au sein d'une firme, nous avons constaté et mis en lumière la complexité indubitable de cette dernière. En ce sens, nous avons posé les jalons pour d'éventuelles recherches désirant entrouvrir la boîte noire que constitue le processus d'élaboration et de mise en œuvre d'une stratégie RSE.

ANNEXE A

LES OUTILS D'AUTODIAGNOSTIC DE LA RSE

Plusieurs outils sont à la disposition des organisations qui souhaitent réaliser elles-mêmes leur évaluation, dont les Lignes directrices sur l'amélioration du rendement social, l'outil d'évaluation de la responsabilité des entreprises (le Corporate Responsibility Assesment Tool) ainsi que l'outil d'autoévaluation et d'amélioration de la Table ronde de Caux (Canada, Gouvernement du Canada, 2006). Ci-contre une description sommaire pour chacun de ces trois outils :

1. Les Lignes directrices sur l'amélioration du rendement social sont une initiative de l'organisme Canadian Business for Social Responsibility. L'outil vise à faciliter la mise en œuvre d'une démarche RSE, mais également à mesurer le rendement d'une entreprise sur le plan social et écologique. Comme le souligne le Gouvernement du Canada (Canada, 2006, p. 34), les Lignes directrices sur l'amélioration du rendement social « facilitent une autoévaluation du stade atteint par l'entreprise dans ses activités de responsabilité sociale ». Notons toutefois que cet outil ne constitue pas un instrument officiel de vérification des résultats, il donne simplement « le portrait des projets en cours et les domaines dans lesquels des efforts supplémentaires doivent être fournis » (*ibid.*).

2. L'outil d'évaluation de la RSE (le Corporate Responsibility Assesment Tool) formulé par le Conference Board du Canada, Imagine Canada et un groupe consultatif composé de grandes entreprises, constitue un guichet unique pour les entreprises intéressées à l'évaluation de la RSE. Employés et gestionnaires peuvent effectuer une évaluation en ligne du rendement de leur entreprise dans cinq secteurs liés à la RSE : les pratiques de gouvernance et de gestion, la gestion des ressources humaines, l'implication et l'investissement dans la collectivité, l'environnement, la santé et la sécurité, les droits de la personne » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 34). Selon le Gouvernement du Canada (Canada, 2006), les résultats de l'évaluation sont à même d'établir les priorités en matière de RSE pour une organisation et, par le fait même, de poser les jalons d'une stratégie RSE.
3. L'outil d'autoévaluation et d'amélioration de la Table ronde de Caux permet aux cadres et aux conseils d'administration d'évaluer et ultimement d'améliorer leurs comportements responsables. « Inspiré du Baldrige National Quality Program, l'outil traduit sept principes généraux en autant de catégories d'évaluation, en plus d'analyser le rendement de l'entreprise de sept points de vue (six parties prenantes, plus les devoirs fondamentaux) » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 34).

ANNEXE B

LES OUTILS HABILITANT LE DÉVELOPPEMENT DE LA RSE

Les législations et les conventions

1. Loi française relative aux nouvelles régulations économiques « impose aux sociétés françaises cotées en bourse de fournir dans leurs rapports annuels des informations sociales et environnementales » (IEPF, 2007, p. 9). Plusieurs volets de la RSE doivent faire l'objet de reddition de comptes par les entreprises dont les émissions de gaz à effet de serre, le territoire, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, l'insertion des personnes handicapées. L'IEPF (2007, p. 10) souligne « qu'avec l'adoption de cette législation en 2001, la France est devenue le premier pays à exiger un reporting global (sur les trois piliers) aux entreprises cotées », une initiative lourde de sens quant à l'importance devant être accordée à la RSE. Mentionnons toutefois que « le dispositif NRE n'a pas étendu l'obligation de vérification aux informations sociétales » contrairement aux données financières (IEPF, 2007, p. 9).

Les codes de conduite internationaux provenant d'organismes gouvernementaux et intergouvernementaux qui gagnent en popularité d'année en année auprès des entreprises (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011 ; MEDEF, 2012).

1. Le Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact) a été élaboré au tournant des années 2000 à l'initiative du secrétaire général des Nations Unies (Gond et Igalens, 2012). Il propose aux acteurs du secteur privé « d'embrasser, de promouvoir et de faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de la personne, des normes du travail, de l'environnement et de la corruption sous forme de dix principes de base » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 50 ; IEPF, 2007). En d'autres termes, « il encourage les entreprises à développer des politiques, à participer à la recherche de solutions pour les problèmes causés par la mondialisation, à collaborer avec d'autres acteurs sociaux pour la mise en œuvre d'une économie plus viable et ouverte » (MEDEF, 2012, p. 28). Concrètement, cela signifie que les organisations qui adoptent les dix principes de base, tirant en outre leur origine de textes ou de conventions auxquels ont adhéré l'ensemble des États⁴²¹, s'engagent à prendre les mesures nécessaires pour les intégrer à leurs activités, à mentionner le Global Compact dans leur « mission statement » et dans leur rapport annuel (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011 ; IEPF, 2007 ; MEDEF, 2012). Précisons que le Pacte n'est ni une norme, ni un système de gestion (Canada, Gouvernement du Canada, 2006). Ses avantages, particulièrement les

⁴²¹ Les textes ou conventions auxquels ont adhéré l'ensemble des États : Déclaration universelle des droits de l'homme, Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et Principes de Rio sur l'environnement et le développement, Convention de l'ONU contre la corruption (IEPF, 2007).

nombreux outils et ressources qu'il fournit aux organisations afin que celles-ci tiennent leurs engagements, ne compensent malheureusement pas, aux yeux de ses détracteurs, sa principale faiblesse : n'exiger qu'un engagement concret minime de la part des signataires (Houle, 2011). À cet égard, plusieurs critiques affirment qu'il serait pertinent de développer des outils afin de valider que les entreprises signataires mettent effectivement en œuvre les principes énoncés.

2. La Déclaration de principes tripartite de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur les entreprises multinationales et la politique sociale a été élaborée en 1977 et révisée en 2000. « [C]et engagement d'envergure mondiale vise à aider les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans les secteurs de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et des relations professionnelles » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 50 ; Gond et Igalens, 2012 ; IEPF, 2007). Ainsi, bien qu'elle ne s'adresse pas directement aux entreprises⁴²², ses principes sous-jacents en matière de politique générale, d'emploi, de formation, de condition de travail et de vie et enfin en matière de relations professionnelles peuvent « s'appliquer à d'autres segments de la société, y compris au monde des affaires » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 50). En tant qu'institution des Nations Unies « qui regroupe des gouvernements et des associations d'employeurs et d'employés », il n'est pas étonnant de constater que cette organisation « a aussi adopté des conventions internationales sur le travail et la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux du travail » (*Ibid.*). Précisons que la Déclaration de principes tripartite de l'OIT consiste

⁴²² La Déclaration de principe tripartite de l'OIT interpelle « les gouvernements des États membres de l'OIT, les organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées et les entreprises multinationales qui exercent leurs activités sur leur territoire » (IEPF, 2007, p. 65).

en une « directive non impérative, contrairement à une convention ou à un traité international » (*ibid.*).

3. Les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales constituent des directives, des principes facultatifs, donc ni contraignants ni obligatoires, « qui favorisent une conduite responsable des affaires qui soit conforme aux lois pertinentes » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 50 ; Houle, 2011). Ainsi, sans vouloir remplacer les lois et les règlements, les Principes directeurs de l'OCDE invitent les entreprises à respecter un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable en matière de publication d'informations, d'emploi et de relations professionnelles, d'environnement, de lutte contre la corruption, de fiscalité, etc. (Gond et Igalens, 2012 ; IEPF, 2007). Quarante-deux pays adhèrent à ces principes, dont onze pays qui sont non membres de l'OCDE (Houle, 2011). Notons que bien que les directives formulées par l'OCDE soient appréciées tant par les organisations, que les gouvernements, que les ONG, l'absence d'outils permettant de les intégrer aux activités de l'organisation se révèle un irritant notable (Canadian Business for Social Responsibility, 2009). D'ailleurs, selon plusieurs auteurs, dont Houle (2011), cette lacune quant à la mise en œuvre des divers principes, donc leur traduction en actions managériales concrètes et structurées, altère la crédibilité de l'outil et, par le fait même, les retombées espérées par les organisations en termes, par exemple, de réputation. Par contre, notons que le Canada, comme d'autres pays, « a établi un point de contact national » pour faire la promotion de cet outil, mais surtout pour « aider à résoudre les problèmes pouvant surgir lors de leur mise en œuvre »

(Gouvernement du Canada, 2006, p. 50). Une initiative qui ne peut qu'être saluée.

4. Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ont été approuvés par le Conseil des Droits de l'homme à l'unanimité. Ces principes visent l'obligation par l'État « de protéger les citoyens des atteintes aux droits de l'homme y compris de la part des entreprises via des politiques et des réglementations appropriées, la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme et enfin la nécessité d'un accès plus effectif à des mesures de réparation judiciaire ou non » (MEDEF, 2012, p. 29).
5. Les Principes de l'Équateur de la Société financière internationale et de la Banque mondiale, ils « établissent un ensemble facultatif de principes environnementaux et sociaux en fonction duquel les banques gèrent le financement » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 50). En effet, comme le notent Houle (2011, p. 16) ainsi que l'IEPF (2007), Les Principes de l'Équateur constituent « une série de dix principes permettant aux banques adhérentes de développer leurs propres principes afin d'évaluer le développement socialement responsable et les pratiques environnementales des projets de plus de dix millions de dollars ». Le principal avantage de cet outil est bien que son adhésion soit volontaire et que les principes constituent seulement « des guides pour l'implémentation de codes individuels au sein de chaque institution bancaire » (*Ibid.*), les adhérents doivent rédiger et fournir des rapports de suivi sur une base annuelle (Houle, 2011 ; IEPF, 2007).

Les référentiels ou les principales initiatives de normalisation, et éventuellement lorsque cela s'applique de certification, liées à la RSE.

1. ISO 9000 (ISO 9001) consiste en « un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité indépendamment du domaine d'activité ou de la taille de l'organisme utilisateur » (IEPF, 2007 ; MEDEF, 2012, p. 25). Autrement dit, elle fournit « une structure qui aide les organisations à s'assurer que leurs produits et leurs services sont toujours adaptés de manière à satisfaire la clientèle de l'entreprise » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p.99). La certification est possible, mais non obligatoire. ISO 9000 est basée sur l'approche « planifier, réaliser, vérifier et améliorer » (*Ibid.*).
2. ISO 14000 (ISO 14 001) procure un cadre aux organisations qui désirent gérer et réduire au maximum leurs impacts sur l'environnement et s'améliorer constamment (Canada, Gouvernement du Canada, 2006). Encore une fois, la norme permet à une organisation de « faire attester de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, le maintien et l'évaluation d'un système de management environnemental basé sur l'amélioration continue » (MEDEF, 2012, p. 25).
3. ISO 26000, contrairement à ISO 9000 et ISO 14 000, ne spécifie pas d'exigences permettant de mener à la certification (Gond et Igalens, 2012 ; Houle, 2011, MEDEF, 2012). En fait, ISO 26 000 n'est ni plus ni moins qu'un cadre normatif, des directives harmonisées sur la RSE, donc non contraignantes, « approuvées sur le plan international, inspirées des meilleures pratiques et dans la ligne des déclarations et conventions adoptées dans ce domaine par les Nations Unies et ses institutions spécialisées, en particulier par l'Organisation internationale du Travail

(OIT) » (Gond et Igalens, 2012 ; IEPF, 2007, p. 22). Ainsi, bien que la norme identifie sept principes de RSE qui doivent être pris en compte par les organisations, soit redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement et respect des Droits de l'homme, elle mentionne également que les entreprises doivent considérer, dans leur démarche, « les différences sociales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques » (Gond et Igalens, 2012, p. 71). Mentionnons que la norme ISO 26 000 « s'articule très bien avec les normes de système de management (ISO 9001 et ISO 14 001) en se situant en amont de ces dernières » (MEDEF, 2012, p. 25).

4. EMAS : Eco-Management and Audit Scheme. Ce règlement émanant de la Commission européenne, et créé en 1995, permet à une organisation « de faire attester par un vérificateur de sa conformité réglementaire et de l'adéquation de son système de management à sa politique et ses objectifs d'amélioration continue et implique la réalisation d'une déclaration environnementale » (MEDEF, 2012, p. 25). Autrement dit, EMAS donne l'occasion à l'entreprise d'améliorer et de rendre compte de ses performances environnementales (IEPF, 2007). Fait intéressant, chaque État membre de l'Union européenne chapeaute l'implémentation du règlement sur le plan national en désignant et en supervisant un organisme attitré à l'accréditation (IEPF, 2007). Accréditation d'ailleurs qui est coûteuse et qui requiert de nombreuses étapes, allant de la réalisation d'une analyse environnementale, à la réalisation d'audits environnementaux et à la communication des performances en matière

environnementale (*Ibid.*). EMAS peut être implanté dans l'ensemble des secteurs d'activités, public ou privé.

5. OHSAS 18 001 : Santé et sécurité au travail. Élaborée par plusieurs organismes nationaux de normalisation et des organismes internationaux d'homologation, cette norme britannique fournit « une structure qui aide les organisations à gérer leurs programmes de santé et sécurité au travail afin de garantir la sécurité et le bien-être des employés et de s'améliorer constamment » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 99 ; IEPF, 2007 ; MEDEF, 2012). Outre l'objectif d'atteindre « une gestion rigoureuse et efficace de la santé et de la sécurité au travail », OHSAS 18 001 vise à unifier « au niveau international les différentes normes existant dans ce domaine » (IEPF, 2007, p. 37). Cette certification volontaire est à l'évidence contraignante avec des audits continus pour veiller à la constance des efforts en matière de santé et de sécurité au travail (IEPF, 2007).
6. SA 8000 est un « standard principalement orienté sur les aspects sociaux du développement durable [...]. Il impose le respect des principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, de la Convention internationale relative aux Droits de l'enfant et ceux de la Convention internationale du Travail » (MEDEF, 2012, p. 25). Formulé par l'association Social Accountability International (SAI)⁴²³, SA 8000 se veut donc une norme visant une amélioration des conditions de travail dans le monde « par l'imposition de règles strictes aux entreprises, par l'implication des parties prenantes, par le reporting, par la sensibilisation des consommateurs et des investisseurs, par des programmes de formation

⁴²³ SAI : « association sans but lucratif basée aux États-Unis qui regroupe, dans tous les secteurs-clés, des travailleurs et des syndicats, des entreprises, des gouvernements, des ONG, des investisseurs socialement responsables et des consommateurs (connue anciennement sous le nom de Council on Economic Priorities Accreditation Agency) » (IEPF, 2007, p. 24).

appropriés et par la mise en place d'un système de plaintes et de surveillance » (IEPF, 2007, p. 24).

7. AA 1000. Depuis 1999, le cadre AA 1000 « aide tous types d'entreprises ou d'organisations à élaborer des mécanismes de gestion assurant une participation active des parties prenantes à la vie de l'entreprise ou de l'organisation » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; IEPF, 2007, p. 27). En d'autres termes, à travers ces normes et ces lignes directrices, les entreprises peuvent améliorer leur processus de reddition de comptes, donc la qualité et la crédibilité de leur communication par rapport à la RSE, ainsi que le dialogue avec leurs parties prenantes (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, IEPF, 2007 ; MEDEF, 2012). Ce référentiel international qui « intervient aux stades de la planification des opérations, de la vérification (audit) et du reporting – pour lequel il se positionne en complément du référentiel GRI » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; IEPF, 2007, p. 27) offre une grande marge de manœuvre : les organisations peuvent simplement s'inspirer du standard ou faire auditer leur démarche de sa mise en œuvre (*Ibid.*).
8. GRI : Global Reporting Initiative. Créé en 1997, le GRI, initiative internationale multipartite à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des comptables, des acteurs du milieu syndical, des universités, « élabore et diffuse des lignes directrices applicables à l'échelle mondiale en matière de production de rapports sur le développement durable » (Canada, Gouvernement du Canada, 2006, p. 98 ; Houle, 2011 ; IEPF, 2007). En effet, en suivant les onze principes et les soixante-dix-neuf indicateurs, les organisations qui le souhaitent parviennent à produire un rapport dit de « triple approche », donc concernant les performances économiques, sociales et environnementales

(Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Gond et Igalens, 2012 ; IEPF, 2007). D'ailleurs, les lignes directrices s'utilisent « parallèlement à d'autres instruments en matière de responsabilité sociale des entreprises, tels que les codes de conduite et les systèmes de gestion, dont elles permettent de décrire les performances » (IEPF, 2007, p. 25). Devenue véritable référentiel pour la communication des avancées en matière de RSE, cette norme n'est cependant guère contraignante, donc son application varie en fonction des capacités et des ressources des entreprises (Canada, Gouvernement du Canada, 2006 ; Houle, 2011 ; IEPF, 2007). Par ailleurs, le GRI « n'améliore pas directement les pratiques de RSE » (Houle, 2011, p. 19).

Les labels, se rapportant à la RSE, qui bénéficient d'un large soutien par différents acteurs socioéconomiques (IEPF, 2007).

1. Max Haavelar, un des labels du commerce équitable. Octroyé par la Fairtrade Labelling Organizations International (FLO). Le respect des standards définis par la FLO « permet aux acteurs du commerce équitable d'obtenir la certification Max Haavelar et d'apposer ce label sur leurs produits » (MEDEF, 2012, p. 27). Ce label concerne une panoplie de produits alimentaires (ex. : café, thé, sucre, riz, cacao, miel, jus de fruits) ou non alimentaires (ex. : coton, fleurs coupées). Le label Max Havelaar « offre une garantie au consommateur que les cultivateurs du Sud reçoivent le juste prix pour leur récolte et que les ouvriers agricoles travaillent dans des conditions correctes. Afin de pouvoir donner cette

garantie, Max Havelaar contrôle la chaîne de production, du producteur au consommateur » (IEPF, 2007, p. 77).

2. FSC : Forest Stewardship Council Principles and Criteria. Créé en 1993, par le Forest Stewardship Council, ce label qui vise une gestion forestière responsable est « attribué suite à un audit effectué par un organisme de contrôle indépendant, sur les trois critères de gestion responsable : la prise en compte de l'environnement, le respect des droits sociaux des communautés locales et des travailleurs forestiers et une gestion économiquement viable » (IEPF, 2007, p. 85).

Les indices boursiers axés sur l'investissement responsable.

1. Le *Domini 400 Social Index* constitue un « indice boursier éthique composé de 400 valeurs américaines. Il résulte d'un partenariat entre l'agence de notation KLD et le producteur d'indices financiers *Standard & Poor's* » (IEPF, 2007, p. 88). Les critères de sélection couvrent plusieurs volets, dont le respect de l'environnement, la diversité, les conditions de travail et la qualité des produits (IEPF, 2007). Notons que les organisations qui œuvrent au sein de secteur d'activités tels que le tabac, l'alcool, l'armement, l'énergie nucléaire sont exclues d'office de l'indice. L'IEPF (2007, p. 88) rappelle que le *Domini 400 Social Index* « fut le premier indice boursier créé sur base de critères sociaux et environnementaux ».
2. Le *Dow Jones Group Sustainability Indexes* (DJSI) quant à lui se décline en plusieurs indices (ex. : Dow Jones STOXX Sustainability, Dow Jones Euro STOXX, DJSI North America) en fonction des régions qu'il couvre. Les

critères de ces indices boursiers sont « les performances économiques, sociales et environnementales des entreprises. Les entreprises sont évaluées sur la base de critères pondérés définis par les sociétés gestionnaires des indices et identifiés comme ayant un impact croissant sur le succès des entreprises » (IEPF, 2007, p. 89).

Les outils méthodologiques

1. L'empreinte écologique est un outil « qui mesure la pression qu'exerce l'homme sur la nature » (IEPF, 2007, p. 16). Somme toute un indice simple, mais très accrocheur qui donne l'occasion à un individu ou une organisation d'évaluer « la surface productive nécessaire [...] pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins d'absorption de déchets » (*Ibid.*). L'empreinte écologique est mesurée en « unités-surface ».
2. L'analyse de cycle de vie (ACV) est « un outil d'évaluation de l'impact sur l'environnement d'un produit, d'un service ou d'un procédé dont l'objectif, suivant la logique de pensée cycle de vie, est de réduire la pression d'un produit, d'un service ou d'un procédé sur les ressources et l'environnement » (IEPF, 2007, p. 19). L'ACV « commence à entrer dans les méthodes couramment utilisées en gestion de l'environnement, notamment depuis sa normalisation avec la série des normes ISO 14040 (dans la série des normes ISO 14000 concernant la gestion de l'environnement) » (*Ibid.*). Mentionnons que l'ACV consiste en une procédure (se déroule en quatre étapes : définition des objectifs et du champ de l'étude ; inventaire des flux qui traversent le système ;

évaluation des impacts sur l'environnement ; interprétation des résultats) et un modèle de transformation mathématique puisqu'il permet de transformer des flux en impacts environnementaux potentiels (*Ibid.*).

ANNEXE C

MODÈLES RENDANT COMPTE DE L'ÉLABORATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE RSE RECENSÉS DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE

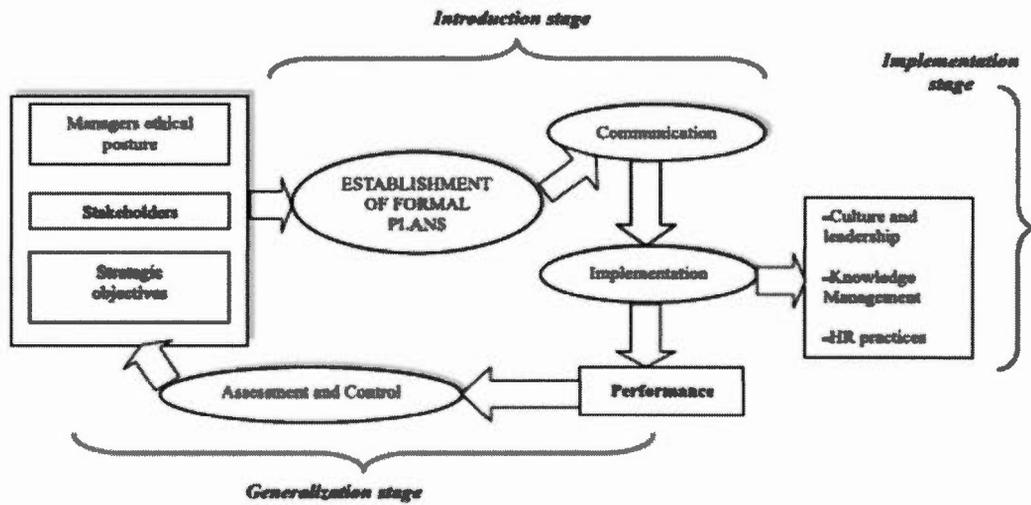
Modèle du Gouvernement du Canada (2006)

Étape	Tâche	Processus
Planifier	1. Évaluer le contexte actuel de la RSE	Comment évaluer la RSE : <ul style="list-style-type: none">I. Créer une équipe de RSEII. Élaborer une définition pratique de la RSEIII. Faire une analyse de rentabilisation de la RSEIV. Examiner les activités, documents et processusV. Déterminer les intervenants clés
	2. Élaborer une stratégie et des initiatives de RSE	Comment élaborer une stratégie et des initiatives de RSE : <ul style="list-style-type: none">I. Effectuer une recherche sur les activités des concurrentsII. Élaborer des initiatives de RSEIII. Obtenir l'appui de la haute direction et des employésIV. Établir des mesures du

Étape	Tâche	Processus
		<p>rendement</p> <p>V. Discuter avec des intervenants majeurs</p> <p>VI. Élaborer, réviser et publier la stratégie et les initiatives</p>
Exécuter	3. Mettre en œuvre la stratégie et les initiatives de RSE	<p>Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE :</p> <p>I. Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE</p> <p>II. Concevoir et dispenser une formation sur la RSE</p> <p>III. Établir des mécanismes afin de remédier aux comportements problématiques</p>
Vérifier	4. Communiquer la stratégie et les initiatives de RSE	<p>Comment communiquer une stratégie et des initiatives de RSE :</p> <p>I. Déterminer un groupe cible et des objectifs</p> <p>II. Choisir un message</p> <p>III. Décider de la façon de communiquer</p>
Améliorer	5. Évaluer et mettre à l'échelle la stratégie et les initiatives de RSE	<p>Comment évaluer une stratégie et des initiatives de RSE</p> <p>I. Mettre à l'échelle une approche de RSE</p>

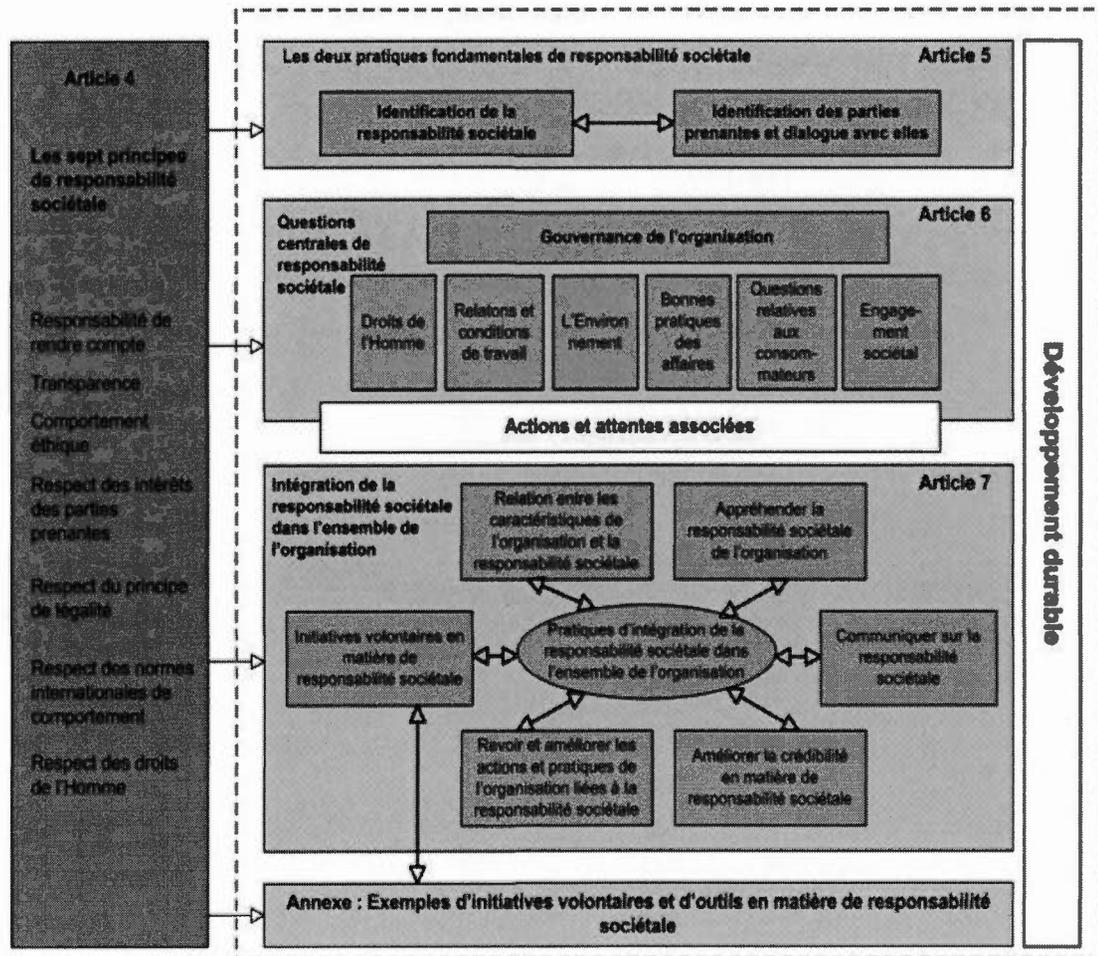
Modèle de Guadamillas-Gomez *et al.* (2010)

Figure 1: Process of CSR integration into strategic management

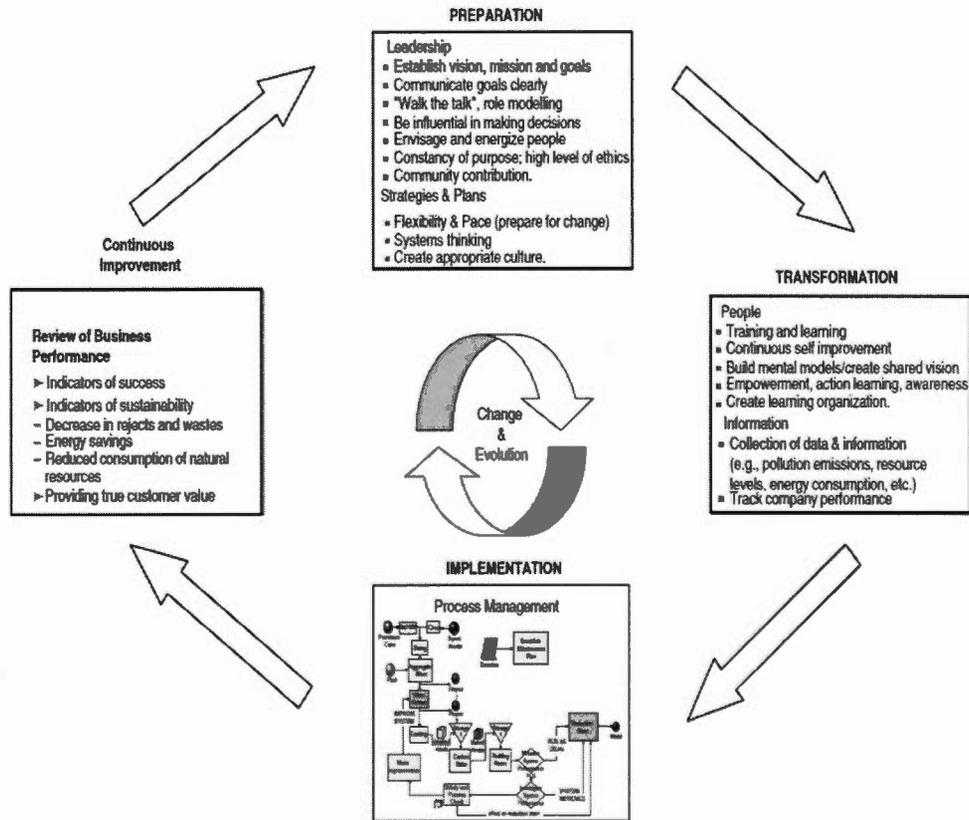


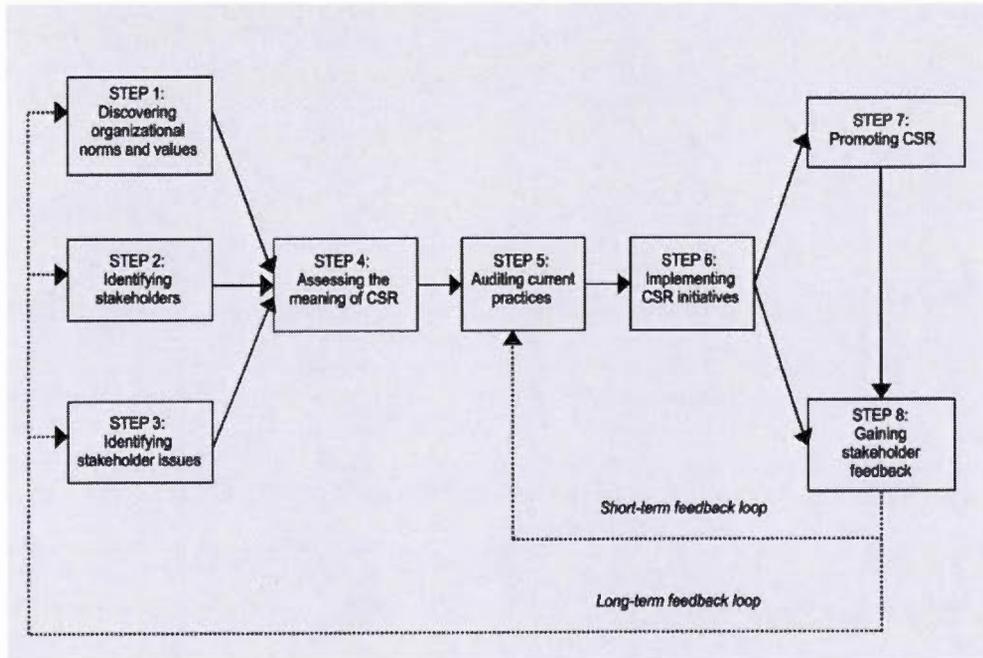
Source: Authors

Modèle de ISO (International Organization for Standardization, 2010)



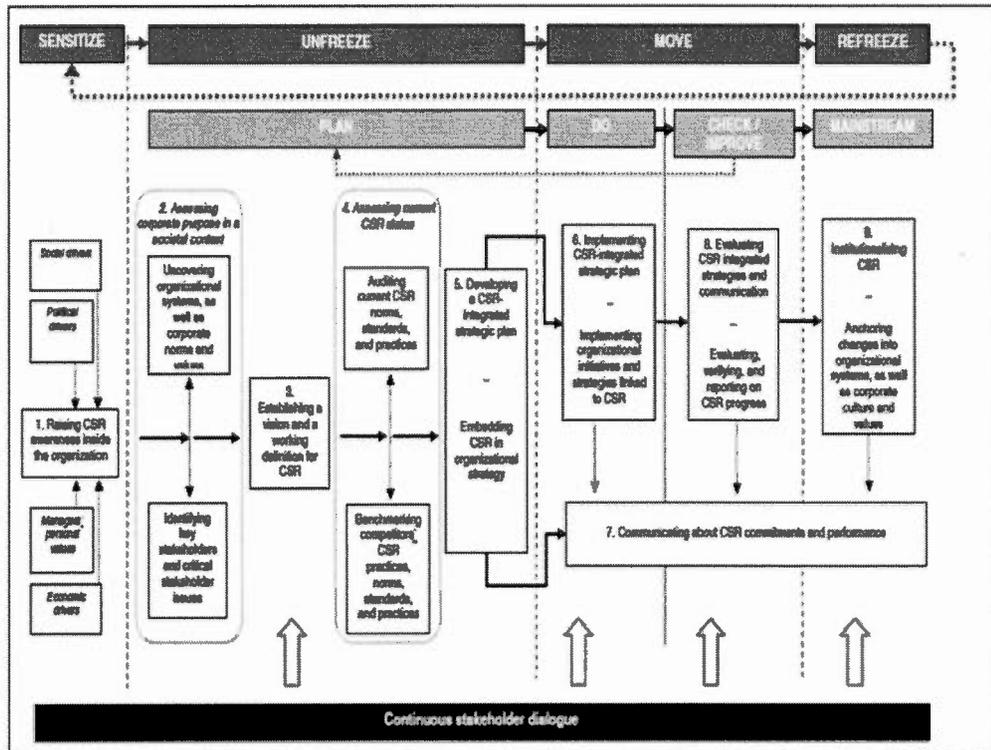
Modèle de Khoo et Tan (2002)

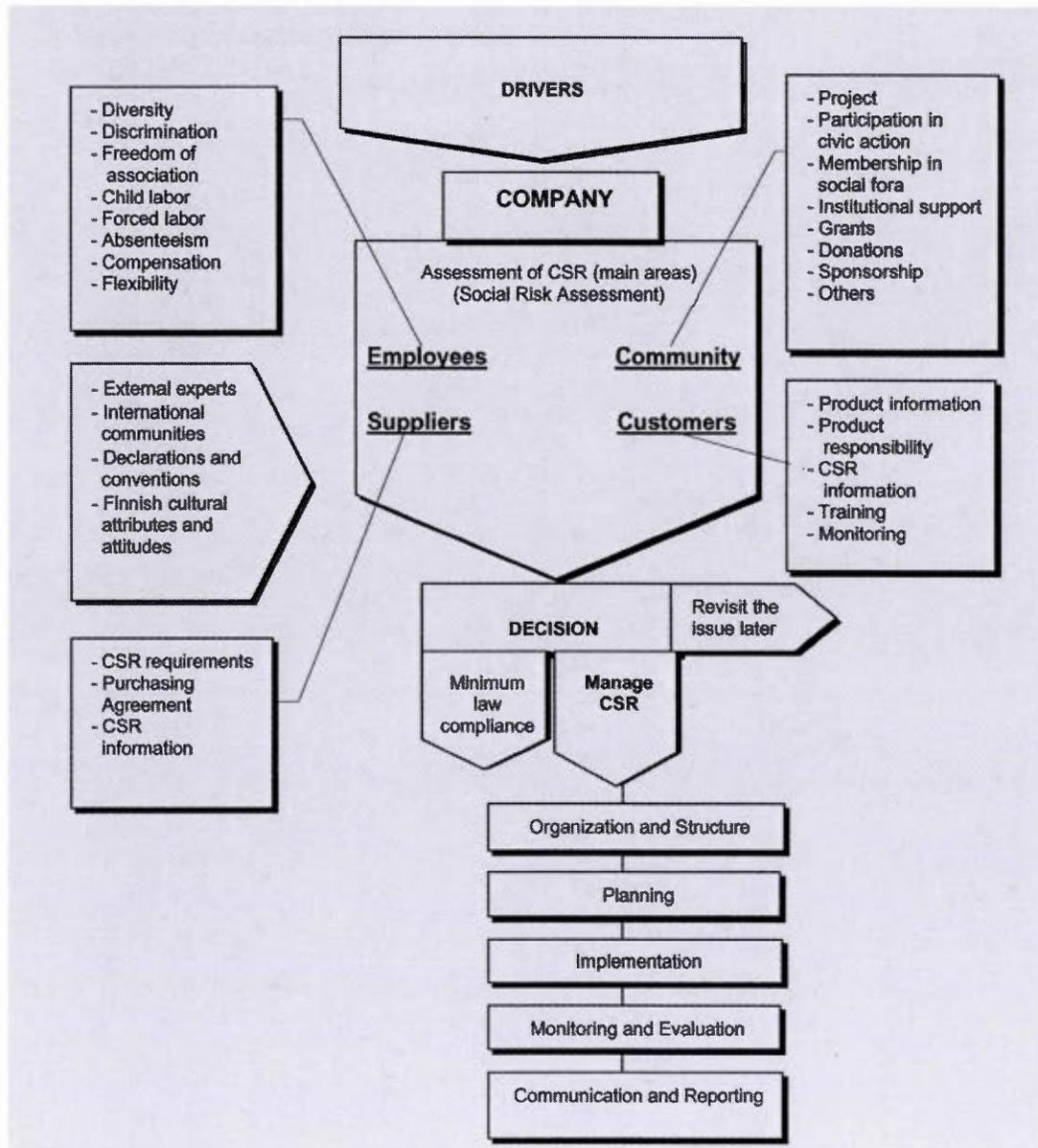


Modèle de Maignan *et al.* (2005)

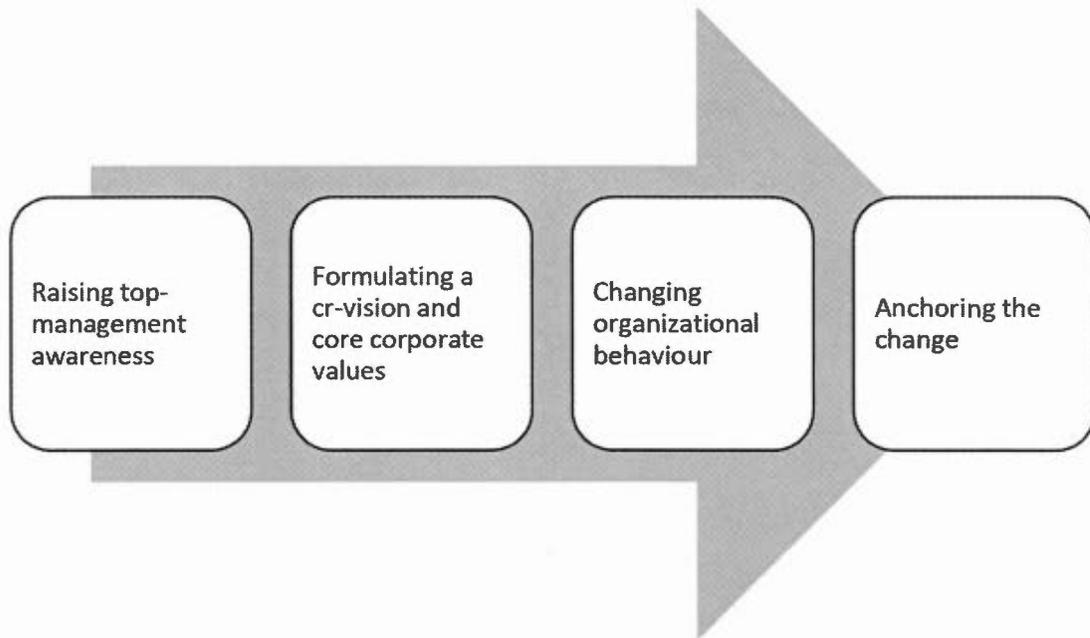
Modèle de Maon *et al.* (2009)

Figure 1. Proposed integrative framework for designing and implementing CSR.



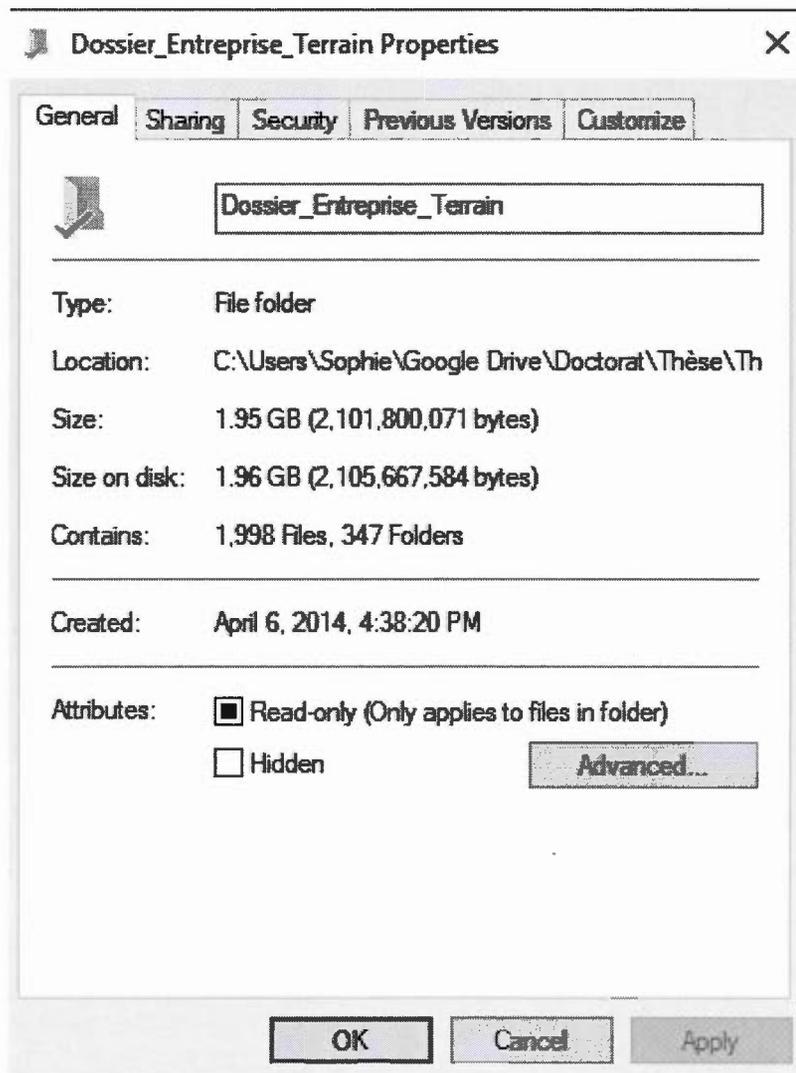
Modèle de Papanaan *et al.* (2003)

Modèle de Werre (2003) (adapté par la chercheure)



ANNEXE D

CAPTURE D'ÉCRAN RELATIVE AU CONTENU DU RÉPERTOIRE « RSE/DD » ANALYSÉ
DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE ET PROVENANT DE L'ENTREPRISE-TERRAIN



ANNEXE E

LISTE DE LA DOCUMENTATION SÉLECTIONNÉE ET ANALYSÉE DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE

Documents provenant du site internet de l'entreprise (Public)
(Total = 93 documents)

CODE	TITRE
P-01	Profil de [l'Entreprise] : Mission
P-02	Profil de [l'Entreprise] : Vision
P-03	Profil de [l'Entreprise] : Valeurs
P-04	Profil de [l'Entreprise] : Structure organisationnelle et principales sociétés affiliées
P-05	ASHRAE Technology Award : [L'Entreprise] se distingue une fois de plus
P-06	[Entreprise] : Premier rapport de développement durable
P-07	Profil de [l'Entreprise] : Code d'éthique
P-08	Profil de [l'Entreprise] : Signalement d'une dérogation au code d'éthique
P-09	Profil de [l'Entreprise] : Politique de santé et de sécurité au travail
P-10	Profil de [l'Entreprise] : Historique
P-11	Profil de [l'Entreprise] : Politique de DD
P-12	Profil de [l'Entreprise] : Plan d'action en DD
P-13	Profil de [l'Entreprise] : Services en DD
P-14	Profil de [l'Entreprise] : Prix d'excellence liés au DD
P-15	Profil de [l'Entreprise] : Projets en DD et environnement
P-16	Profil de [l'Entreprise] : Engagement social
P-17	Nouvelles et médias : Communiqués de presse (76 dépêches)
P-18	Engagement environnemental et social

Documents provenant de l'intranet (accessibles seulement aux employés)
(Total = 30 documents)

CODE	TITRE
I-01	[L'Entreprise] s'engage !
I-02	Le DD chez [Entreprise] : une affaire d'équipe !
I-03	Politique d'approvisionnement responsable
I-04	Engagement environnemental et social
I-05	Les actions de [Entreprise] en DD (20XX à 20XX)

CODE	TITRE
I - 06	Programme d'engagement social de l'Entreprise ABC
I - 07A	Définitions RSE et DD
I - 07B	Notre démarche
I - 07C	Politique et plan d'action
I - 07D	Rapport de DD (infos)
I - 07E	Notre expertise
I - 07F	Offres de services
I - 07G	Communauté durable
I - 07H	Équipe de DD
I - 07I	Présentation de [l'unité stratégique]
I - 08	Manuel de la politique de qualité
I - 09	Sommaire exécutif d'un projet DD
I - 10	Multidisciplinarité et Développement Durable
I-11	Organigramme du Comité de DD
I-12A	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Communications
I-12B	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Développement des affaires
I-12C	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Documentation
I-12D	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Finances et comptabilité
I-12E	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Gestion d'entreprise
I-12F	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Qualité et amélioration continue
I-12G	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Approvisionnement
I-12H	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : Sécurité et gestion des risques
I-12I	Pratiques d'affaires : Processus et façons de faire chez [Entreprise] : UA – Ingénierie et urbanisme
I - 13	Organigramme des comités au sein de [Entreprise]

Documents provenant du répertoire « Responsabilité sociale et Développement Durable » (Ce répertoire a été mis sur pied par l'Entreprise pour rassembler l'ensemble de la documentation ayant trait à la démarche de responsabilisation sociale. Ce répertoire était accessible par la haute direction et les gestionnaires) (accès limité).

(Total = 49 documents)

CODE	TITRE
RP - 01	L'engagement social : De la politique de dons au programme des employés
RP - 02	Le développement durable, Phase 1 : Diagnostic et mise en place de la structure
RP - 03	Le développement durable, Phase 1 : Bilan du [programmes] – Initiatives complétées
RP - 04	Le développement durable, Phase 1 : Projets réalisés
RP - 05	Le développement durable, Phase 1 : Ressources et expertises
RP - 06	Sommaire exécutif : [Projet ABC] : Analyse de l'intégration des aspects de DD
RP - 07	Le développement durable, Phase 1 : Résultats du sondage
RP - 08	[Entreprise] : Leader de classe mondiale en Développement Durable ?
RP - 09	Le développement durable : Stratégie budgétaire
RP - 10	Le développement durable : Gains anticipés et sources d'économies
RP - 11	Intégration des pratiques de DD dans les activités de [l'Entreprise]
RP - 12	Stratégie de développement durable, pourquoi ?
RP - 13	Le développement durable, Phase 1 : Résultats de l'enquête
RP - 14	Analyse des besoins et des opportunités en DD
RP - 15	Saisir les opportunités en développement durable
RP - 16	Développement durable : Démarche d'entreprise
RP - 17	Sommaire de l'analyse de marché : La compétition
RP - 18	Le développement durable : Rapport d'analyse de balisage
RP - 19	[Entreprise] : Performance environnementale
RP - 20	Le développement durable, Phase 2 : Politique et plan d'action
RP - 21	Suivi de rencontre avec [client]
RP - 22	[Entreprise] : Le développement durable
RP - 23	[Entreprise] : Le développement durable : Le bilan GES
RP - 24	Évolution des actions dans la perspective DD

CODE	TITRE
RP - 25	Forces et faiblesses de [l'Entreprise] en développement durable
RP - 26	[Entreprise] - Comité de DD : Qui nous sommes ?
RP - 27	Planification stratégique : Secteur bâtiment : Risques et opportunités
RP - 28	L'approche organisationnelle : Plan d'action : Identification de priorités
RP - 29	Suivi plan d'action
RP - 30	Le DD : stratégie de communication
RP - 31	[Entreprise] : Liste clients – Politique RSE
RP - 32	Développement durable : Stratégie de visibilité : Communication
RP - 33	Développement durable : Stratégie de visibilité : Rencontres externes
RP - 34	[Entreprise] : Développement Durable
RP - 35	[Entreprise] : Comité de DD : Transparence et reddition de comptes
RP - 36	Liste d'envois - clients ; Rapport RSE/DD
RP - 37	Suivi des rencontres externes (parties prenantes)
RP - 38	Le cas de [l'Entreprise] : Les forces et les faiblesses
RP - 39	[Entreprise] : Comité de DD : Rôles et responsabilités
RP - 40	GRI : Indicateurs et protocole – Économie
RP - 41	Politique – DD : V1
RP - 42	Politique – DD : V2
RP - 43	Politique – DD : V3
RP - 44	Politique – DD : V4
RP - 45	Politique – DD : V5
RP - 46	Opportunités proposées par les employés
RP - 47	Opportunités proposées par les employés – Suivi des suggestions
RP - 48	Plan de projet : Gestion du parc de véhicules et Gestion des technologies de l'information
RP - 49	Performance année financière – L'environnement : Évaluation

Documents provenant des médias (ex. : journaux, revues) (public)
(Total = 1 document)

CODE	TITRE
M - 01	La responsabilité sociale des organisations selon [le président de l'Entreprise]

Notes internes de réunion (rencontres du comité aviseur lors de la phase diagnostic)
(Total = 15 documents)

CODE	TITRE
NI - 01	Chef d'équipe
NI - 02	Coordonnateur système
NI - 03	Directeur de l'approvisionnement
NI - 04	Chargé de projet
NI - 05	Directeur du Service environnement
NI - 06	Conseiller en assurance
NI - 07	Conseiller en SST
NI - 08	VPO Opérations
NI - 09	Coordonnateur administration
NI - 10	Directeur de projet
NI - 11	Directeur administration
NI - 12	Directeur dotation
NI - 13	Directeur communication
NI - 14	Directeur marketing
NI - 15	VP RH

Notes internes de réunion (rencontres avec membres du Comité DD)
(Total = 2 documents)

NIA - 01	VP – MEMBRE CDD
NIA - 02	Représentant UA - MEMEBRE CDD

Ordre du jour – réunions du comité aviseur
(Total = 5 documents)

CODE	TITRE
OJCA - 01	1 ^{ière} réunion
OJCA - 02	2 ^{ième} réunion
OJCA - 03	3 ^{ième} réunion
OJCA - 04	4 ^{ième} réunion
OJCA - 05	5 ^{ième} réunion

Ordre du jour – réunions du comité de DD
(Total = 5 documents)

CODE	TITRE
OJCD - 01	1 ^{ière} réunion
OJCD - 02	2 ^{ième} réunion
OJCD - 03	3 ^{ième} réunion
OJCD - 04	4 ^{ième} réunion
OJCD - 05	5 ^{ième} réunion

Ordre du jour – réunions de « l'unité stratégique »
 (Total = 3 documents)

CODE	TITRE
OJUS - 01	1^{ière} réunion
OJUS - 02	2^{ième} réunion
OJUS - 03	3^{ième} réunion

Ordre du jour – réunions avec les parties prenantes
 (Total = 8 documents)

CODE	TITRE
OJPP - 01	1^{ière} réunion
OJPP - 02	2^{ième} réunion
OJPP - 03	3^{ième} réunion
OJPP - 04	4^{ième} réunion
OJPP - 05	5^{ième} réunion
OJPP - 06	6^{ième} réunion
OJPP - 07	7^{ième} réunion
OJPP - 08	8^{ième} réunion

Ordre du jour – autres réunions
 (Total = 1 documents)

CODE	TITRE
OJAR - 01	Plan stratégique en DD

Procès-verbaux – réunions du comité aviseur
(Total = 5 documents)

CODE	TITRE
PVCA - 01	1^{ière} réunion
PVCA - 02	2^{ième} réunion
PVCA - 03	3^{ième} réunion
PVCA - 04	4^{ième} réunion
PVCA - 05	5^{ième} réunion

Procès-verbaux – réunions du comité de DD
(Total = 5 documents)

CODE	TITRE
PVCD - 01	1^{ière} réunion
PVCD - 02	2^{ième} réunion
PVCD - 03	3^{ième} réunion
PVCD - 04	4^{ième} réunion
PVCA - 05	5^{ième} réunion

Procès-verbaux – réunions de « l'unité stratégique »
(Total = 3 documents)

CODE	TITRE
PVUS - 01	1^{ière} réunion
PVUS - 02	2^{ième} réunion
PVUS - 03	3^{ième} réunion

Procès-verbaux – réunions avec parties prenantes externes
(Total = 8 documents)

CODE	TITRE
PVPP - 01	1 ^{ière} réunion
PVPP - 02	2 ^{ième} réunion
PVPP - 03	3 ^{ième} réunion
PVPP - 04	4 ^{ième} réunion
PVPP - 05	5 ^{ième} réunion
PVPP - 06	6 ^{ième} réunion
PVPP - 07	7 ^{ième} réunion
PVPP - 08	8 ^{ième} réunion

Communications à l'interne
(Total = 4 documents)

CODE	TITRE
CM - 01	Lettre du président – Remerciements - Employés
CM - 02	[Entreprise] : Développement Durable – Présentation de la nouvelle politique et du plan d'action
CM - 03	Lettre du président – Politique DD
CM - 04	Lettre envoyée aux employés par le conseiller corporatif RSE/DD

Présentations à l'interne
(Total = 1 documents)

CODE	TITRE
PRE - 01	Conseil ADM

ANNEXE F

CANEVAS D'ENTREVUE

Canevas d'entrevue (1)

1. Quelles ont été les motivations à l'origine de la démarche de responsabilisation sociale et environnementale de l'entreprise ?
2. De quelle façon avez-vous procédé pour sélectionner les enjeux sous-jacents à votre démarche de responsabilisation sociale et environnementale ?
3. De quelle façon avez-vous procédé pour élaborer vos politiques et vos pratiques socialement responsables ?
4. De quelle façon avez-vous procédé pour implanter vos politiques et vos pratiques socialement responsables ?
5. Quelles ont été les difficultés rencontrées tout au long du processus ?
6. Quelles ont été les solutions proposées pour remédier à ces difficultés ?

Canevas d'entrevue (2)

Thème 1 : Obtenir des précisions sur « l'unité stratégique »

1. Quel est votre rôle en tant que coordonnateur de « l'unité stratégique » ?
2. Quel sont vos responsabilités en tant que coordonnateur de « l'unité stratégique » ?
3. Quelle est la mission de « l'unité stratégique » ?

Thème 2 : Identifier les obstacles à l'interne et à l'externe à l'égard de la démarche de responsabilisation sociale

1. Est-ce que « l'unité stratégique » que vous coordonnez est confrontée à des obstacles, des difficultés dans la réalisation de son mandat ?

ANNEXE G

CONCORDANCE ET FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE

	HYPOTHÈSES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORTS (T)	APPORTS (P)
QUESTION 1 FACTEURS	#1	#1-#2-#3-#7	#3-#4		
QUESTION 2 ÉTAPES	#2-#3-#4-#5	#9-#10	#5	#2	
QUESTION 3 ACTEURS	#6	#8-#11	#6		#2
QUESTION 4 OUTILS	#7	#12-#13	#7		#3
QUESTION 5 OBSTACLES	#8	#14	#8	#3	#4
CONSTATS (G) THÉORIE RSE	-	#4-#5-#6	#1-#2	#1	#1

QUESTION	HYPOTHESES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORT (T)	APPORT (P)	AVENUES
FACTEURS	<p>HYPOTHESE (N1) : Nous pouvons anticiper que l'élaboration et la mise en oeuvre de pratiques socialement responsables au sein de la firme étudiée dans le cadre de cette recherche résulteraient de la présence de l'un ou de plusieurs facteurs d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel.</p>	<p>OBSERVATION (N1) : La formalisation des engagements en matière de RSE relève de facteurs organisationnels et institutionnels.</p> <p>OBSERVATION (N2) : Les facteurs d'ordre individuel, et plus singulièrement les valeurs des dirigeants, induisent une RSE dite implicite alors que les facteurs d'ordre organisationnel et institutionnel engendrent une RSE pouvant être qualifiée d'explicite.</p> <p>OBSERVATION (N3) : Les facteurs explicatifs de la RSE évoluent à travers le temps et au fil même de l'avancement de la démarche.</p> <p>OBSERVATION (N7) : L'intégration de la RSE au sein de l'organisation repose sur les requêtes des parties prenantes (facteurs institutionnels) dont les ressources sont déterminantes pour la pérennité de l'organisation (théorie de la dépendance aux ressources).</p>	<p>CONCLUSION (N3) : L'élaboration et la mise en oeuvre d'initiatives RSE résultent de la présence de facteurs d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel. Toutefois, les facteurs d'ordre individuel induisent une RSE implicite (initiatives marginales, aléatoires) alors que les facteurs organisationnels et institutionnels engendrent plutôt une RSE explicite (démarche claire et cohérente).</p> <p>CONCLUSION (N4) : Évolution des facteurs explicatifs de la RSE à travers le temps et au fil même de l'avancement de la démarche ; les facteurs d'ordre individuel ont fait place aux facteurs d'ordre organisationnel et institutionnel.</p>			

QUESTION	HYPOTHÈSES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORT T	APPORT P	AVENUES
ÉTAPES ET/OU PHASES	<p>HYPOTHÈSE (N2) : L'édification et la mise en oeuvre de la stratégie RSE au sein de l'entreprise terrain se seraient effectuées en trois temps.</p> <p>HYPOTHÈSE (N3) : L'étape du diagnostic et de l'élaboration du cadre de référence RSE accomplie soit par l'entremise d'une perspective « inside-out » ou d'une perspective « outside-in ».</p> <p>HYPOTHÈSE (N4) : Réaliser ou pas des actions distinctes au niveau stratégique, fonctionnel et opérationnel visant à faciliter l'intégration de la RSE en son sein.</p> <p>HYPOTHÈSE (N5) : L'évaluation des résultats poursuivrait un ou divers objectifs complémentaires qui ultimement permettent le maintien des pratiques RSE dans le temps.</p>	<p>OBSERVATION (N9) : La formalisation des engagements en matière de RSE constitue un processus séquentiel (3 grandes étapes) reposant sur une approche technocrate.</p> <p>OBSERVATION (N10) : La méconnaissance des leviers reliés à la transformation de la culture organisationnelle et/ou des processus de conduites de gestion a conduit l'entreprise à une relative inertie ou au désengagement dans ces domaines.</p>	<p>CONCLUSION (N5) : Notre étude a établi que la formalisation des engagements en matière de RSE se réalise par l'entremise d'un processus linéaire, séquentiel, qui correspond aux mêmes grandes étapes que celles proposées par les différents modèles recensés à l'occasion de cette étude et mis en relief dans notre cadre conceptuel. Le contrôle de résultats, en fin de parcours, a pour but d'identifier d'éventuels écarts par rapport à la cible préétablie pour y apporter des correctifs.</p>	<p>APPORTS THÉORIQUES (N2) : Pour être en mesure de faire l'objet d'une gestion efficace et efficiente, la RSE doit pouvoir être correctement appréhendée par les gestionnaires. En ce sens, le modèle en trois étapes permet assurément de remplir ces fonctions. Seulement, ne tient point compte du fait que des initiatives RSE puissent émerger à tout moment des pratiques quotidiennes des employés et ultimement être déployées dans l'organisation sans avoir été planifiées ou fait l'objet de discussions comme le démontre le cas étudié.</p>		

QUESTION	HYPOTHÈSES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORT T	APPORT P	AVENUES
ACTEURS	<p>HYPOTHÈSE (N6): Le processus effectif de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie RSE au sein de la firme étudiée aurait été pris en charge par la haute direction de l'entreprise, donc revêtirait un caractère « top-down ». En contrepartie, le rôle attiré aux parties prenantes externes au cours de ce processus quant à lui pourrait se résumer à un rôle de premier plan, c'est-à-dire un joueur clé, ou bien à un rôle de second plan.</p>	<p>OBSERVATION (N11): Si la formulation de la stratégie, et par le fait même l'adoption des objectifs et des indicateurs, ne constituent guère à propre parler une co-construction, il n'en demeure pas moins que les efforts déployés pour intégrer la RSE au sein de l'organisation s'inscrivent malgré tout dans une optique de décentralisation et de collaboration.</p>	<p>CONCLUSION (N6): Dans un sixième temps, notre étude a explicité que la formalisation des engagements relativement à la RSE s'avère effectivement prise en charge par la haute direction de l'entreprise, donc revêt un caractère « top-down ».</p> <p>Par contre, nous avons également constaté que le processus « global » sous-jacent à l'amélioration des performances sociales et environnementales s'est révélé à la fois « top-down » et « bottom-up ».</p>		<p>APPORT PRATIQUE (Z): L'intérêt porté aux acteurs, aux protagonistes sur une période de temps excédant celle dédiée à l'élaboration et l'implantation de la stratégie RSE a fait ressortir le rôle déterminant des employés dans l'intégration de pratiques et d'initiatives socialement responsables au sein de l'entreprise. À l'évidence, ce constat amène certaines considérations d'ordre managérial.</p>	

QUESTION	HYPOTHÈSES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORT T	APPORT P	AVENUES
Outils	<p>HYPOTHÈSE : (N7) Nous pourrions avancer que l'entreprise terrain ait opté soit pour un code de conduite formulé par une organisation externe, qui accroît la crédibilité de la démarche, ou soit pour un code de conduite autoproclamé, qui demeure l'instrument préféré des entreprises en raison de la latitude qu'il offre aux gestionnaires (Bourque, 2007 ; Gendron, 2005).</p>	<p>OBSERVATION (N12) : Le code de conduite autoproclamé et autovalidé demeure l'instrument de choix auprès des organisations.</p> <p>OBSERVATION (N13) : L'intégration d'un système de contrôle de la RSE s'accompagne de défis d'ordre technique, organisationnel et stratégique.</p>	<p>CONCLUSION (N7) : Les outils normatifs de renommée internationale se révèlent des inspirations. Le code de conduite autoproclamé et autovalidé par l'organisation demeure l'instrument de choix auprès des dirigeants. Seulement, il apparaît que la souplesse et la liberté qu'offre ce type d'outil, c'est-à-dire le code de conduite autoproclamé et autovalidé, ne rendent pas pour autant son application exempte de défis.</p>		<p>APPORT PRATIQUE (3) : Saisir l'importance de maintenir une cohérence entre le discours entretenu par rapport aux objectifs fixés en matière de RSE et les actions réalisées à cet égard, afin de limiter le scepticisme tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation, mais également en vue de préserver l'enthousiasme des employés envers la démarche entreprise.</p>	

QUESTION	HYPOTHÈSES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORTS T	APPORTS P	AVENUES
OBSTACLES	<p>HYPOTHÈSE : (N8) Nous pourrions anticiper que l'entreprise terrain se soit butée à des contraintes d'ordre individuel, organisationnel ou institutionnel, et ce tout au long du processus que représentent l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie RSE.</p>	<p>OBSERVATION (N14) : Les obstacles d'ordre organisationnel et institutionnel peuvent contrecarrer le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie RSE.</p>	<p>CONCLUSION (N8) : Barrières d'ordre organisationnel et institutionnel entravent véritablement les efforts d'une firme lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie RSE. Néanmoins, l'ensemble de ces barrières ne présenteraient pas de lien direct avec les valeurs ou les principes que la RSE incarne.</p>	<p>APPORTS THÉORIQUE (N3) : Illustrer la complexité inhérente au processus d'élaboration et de mise en œuvre de la RSE. Un aspect, notons-le, peu abordé par les académiciens qui présentent habituellement la RSE et son déploiement au sein des firmes de façon plutôt lisse, c'est-à-dire sans tenir compte de la nature épineuse d'une telle transformation.</p>	<p>APPORT PRATIQUE (N4) : Importance d'appréhender l'édification et le déploiement d'une stratégie RSE non pas seulement comme un cas de figure de changement organisationnel.</p>	<p>(N2) : Études sur le processus global de changement organisationnel que constitue la mise en œuvre de la RSE.</p> <p>(N3) : Études sur la réceptivité des clients à la RSE en regard de la nature des produits et services offerts</p>

QUESTION	HYPOTHÈSES	OBSERVATIONS	CONCLUSIONS	APPORTS T	APPORTS P	AVENUES
CONSTATS GÉNÉRAUX - RSE		<p>OBSERVATION (M4) : La RSE mise de l'avant par une organisation se révèle contingente et contextuelle.</p> <p>OBSERVATION (M5) : La RSE, malgré l'intérêt indubitable que lui portent les académiciens et les praticiens depuis déjà quelques années, demeure une notion méconnue et polysémique.</p> <p>OBSERVATION (M6) : Les représentations de la RSE ne sont pas neutres ou objectives ; elles incarnent ou reflètent l'idéologie, les intérêts, les expériences, etc. des individus qui la définissent.</p>	<p>CONCLUSION (M1) : La RSE, et plus particulièrement ses caractéristiques, ses champs d'action et sa portée vis-à-vis des lois ainsi que la réglementation en vigueur, demeure nébuleuse pour la grande majorité des individus, incluant les divers acteurs organisationnels.</p> <p>CONCLUSION (M2) : Caractère contingent et contextuel d'une démarche de RSE. En fait, il apparaît que les efforts d'intégration de la RSE et ultimement de la mise en œuvre d'une stratégie en la matière ne sont pas désincarnés à la fois des représentations sociales que se font les individus de ce concept, non plus que des pressions externes.</p>	<p>APPORT THÉORIQUE (N1) : rendre explicite la diversité des discours sur la RSE dans l'organisation tout comme l'influence considérable des tenants et aboutissants du secteur industriel au sein duquel évolue l'entreprise sur le processus de prise en charge de la RSE ainsi les difficultés qui se révèlent inhérentes à cette démarche.</p>	<p>APPORT PRATIQUE (N1) : embrasser cette diversité et à adapter leur discours en fonction de leur auditoire.</p>	<p>(N1) Études dans d'autres secteurs d'activités pour mieux évaluer l'impact ou l'influence du contexte sur l'élaboration de la RSE.</p> <p>(N4) : Études sur la capacité d'une entreprise, œuvrant dans un secteur controversé, à être perçue comme responsable socialement</p>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbett, L., Coldham, A. et Whisnant, R. (2010). *Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: an empirical analysis using the competing values framework* (Mémoire). Université du Michigan.
- Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness: the Modern Dilemma*. Reston, Vancouver: Reston Publishing Co.
- Acquier, A., Daudigeos, T. et Valiorgue, B. (2009, juin). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness* (p. 1-33). Actes de la 18e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), à Grenoble, France.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C. et Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche* (3^e éd.). Montréal : Écosociété.
- Aktouf, O. (2008). *Halte au gâchis : en finir avec l'économie-management à l'américaine*. Montréal: Liber.
- Albareda, L. (2008). Corporate responsibility, governance and accountability: from self-regulation to co-regulation ». *Corporate Governance*, 8(4), 430-439.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C.-G. (2003). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 2^e éd. (p. 34-56). Paris: Dunod.
- Amin, S. (1991). *L'empire du chaos : la nouvelle mondialisation capitaliste*. Paris: L'Harmattan.

- Annelise, M. et Soparnot, R. (2009). Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise. *Management et Avenir*, 3(23), 199-230.
- Ararat, M. (2008). A development perspective for corporate social responsibility: case of Turkey. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(3), 271-285.
- Arevalo, J. et Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(4), 399-414.
- Audet, M. (2006). *La mise en œuvre d'un mode de gestion des soins et services par regroupement des clientèles : le cas du regroupement cardiopulmonaire au CHUS*. (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke.
- Auld, G., Bernstein, S. et Cashore, B. (2008). The new social corporate responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 33(1), 413-435.
- Bachir-Benlahsen, M. et Bussat, V. (2000). L'entretien en actes. Dans Bachir-Benlahsen et al. (dir.), *Les méthodes au concret – Démarches, formes de l'expérience et terrains d'investigation en science politique* (p. 31-58). France: Presse Universitaires de France.
- Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Baddache, F. et Nicolai, I. (2013). Follow the leader: how corporate social responsibility influences strategy and practice in the business community. *Journal of Business Strategy*, 34(6), 26-35.
- Ballet, J. et De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Paris: Le Seuil.
- Banerjee, S. B. (2014). A critical perspective on corporate social responsibility: towards a global governance framework. *Critical perspectives on international business*, 10(1-2), 84-95.
- Basu, K. et Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.

- Baumard, P. et Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données ? Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 81-103). Paris: Dunod.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Beaud, J.-P. (2003). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherches sociales* (p. 212-242). Ste-Foy: Les presses de l'Université du Québec.
- Beaud, S. et Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue Internationale de psychologie*, 14(33), 79-140.
- Beck, U. (2001). *La société du risque*. Paris: Flammarion.
- Belem, G. et Champion, E. (2003). La responsabilité sociale corporative : des définitions et des pratiques hétérogènes. Dans C. Gendron et A. Lapointe (dir.), *Séminaire synthèse sur la responsabilité sociale corporative* (p. 3-11). [Cahiers de recherche de la Chaire Économie et Humanisme], UQÀM.
- Ben Aissa, H. (2001, juin). *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* Actes de l'Association International de Management Stratégique, Québec.
- Ben Mlouka, M. et Boussoura, E. (2008, juin). *La théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de RSE*. Actes du Colloque international : Responsabilité sociale des entreprises : nouveaux enjeux, nouveaux comportements, ESC Tunis, 2 et 3 juin 2008.
- Berland, N. et Essid, M. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17(2), 59-88.
- Berry, M. A. et Rondinelli, D. (1998). Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 38-50.

- Best, J. (1995). Typification and social problems construction. Dans J. Best (dir.), *Images of issues: typifying contemporary social problems* (p. 3-10). New York: Aldine de Gruyter.
- Blackman, D., Kennedy, M. et Quazi, A. (2013). Corporate social responsibility and individual resistance: learning as the missing link in implementation. *Management Learning*, 44(3), 237-253.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington, D.C.: The Bookings Institution.
- Blyth, A. (2005). Business behaving responsibly. *Director*, 59(1), 30-31.
- Bodet, C. et Lamarche, T. (2007). La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la régulation*, (1), 2-19.
- Boffo, C. (2003). *Changement continu et situé : Théorie et implications pratiques*. [Cahier de recherche du Centre d'études en transformation des organisations], HEC-Montréal.
- Boiral, O. (2006). La certification ISO 14 001 : une perspective néo-institutionnelle. *Management International*, 10(3), 67-79.
- Boiral, O. et Croteau, G. (2004). Du développement durable à l'entreprise durable, ou l'effet Tour de Babel. Dans L. Doucet et L. Bouthillier (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir* (p. 259-281). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Bolton, S. C., Chung-Hee, K. et O'Gorman, K. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: A case study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-74.
- Bondy, K. (2008). The paradox of power in CSR: A case study on implementation. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 307-323.
- Bourque, R. (2007). Codes de conduite, accords internationaux et responsabilité sociale des entreprises à l'ère de la mondialisation. *Revue internationale sur le travail et la société*, 5(3), 1-19.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & RowBowen.

- Boxembaum, E. (2006). Corporate Social Responsibility As Institutional Hybrids. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 45-63.
- Brabet, J. (2002). La main invisible des investisseurs institutionnels. *Revue Française de Gestion*, 5(141), 203-224.
- Branco, M. C. et Rodrigues, L. L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Communications*, 11(3), 232-248.
- Brulois, V. et Viers, J. (2009, juin). *Plaidoyer pour analyse interdisciplinaire de la RSE*. Communication présentée lors du 4e congrès du RIODD, Lille, France.
- Brummer, J. J. (1991). *Corporate responsibility and legitimacy*. New York: Greenwood Press.
- Buchholtz, A. K., Amason, A. C. et Rutherford, M. A. (1999). Beyond resources: The mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business and Society*, 38(2), 167-187.
- Buono, A. et Kerber, K. (2010). Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity. *Advanced Management Journal*, 75(2), 4-14.
- Burton, B. K. et Hegarty, H. W. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188-205.
- Burton, B., Farh, J.-L. et Hegarty, H. W. (2000). A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. *Teaching Business Ethics*, 4(2), 151- 167.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-957.
- Campbell, L., Gulas, C. et Gruca, T. (1999). Corporate giving behavior and decision-marker social consciousness. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 375-383.
- Canada. Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises. (1992). *Rapport final : Une nouvelle équation ; les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube de XXIème siècle*. Récupéré de <http://www.corporate-accountability.ca>

- Canada. Gouvernement du Canada. (2006). *Responsabilité sociale des entreprises : Guide de mise en oeuvre à l'intention des entreprises canadiennes*. Bureau de la consommation, Industrie Canada.
- Canada. Gouvernement du Canada. (2009). *The role of human resource management in corporate social responsibility. Issue brief and roadmap*. Industrie Canada.
- Capron, M. (2003). L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation. *Économie Éthique*, (7), 1-65.
- Capron, M. (2006). Quel sens donner au mouvement de la responsabilité sociale des entreprises ? *European Journal of Economics and Social Systems*, 19(1), 113-124.
- Capron, M. (2009). Les trois âges de la RSE. *Alternatives Économiques, Hors-série pratique*(41).
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: La Découverte.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business and society*, 38(3), 268-295.
- Cellard, A. (1997). L'analyse documentaire. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 251-272). Montréal: Gaëtan Morin.
- Cerin, P. (2002). Communication in corporate environmental reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 46-65.
- Champion, E. et Gendron, C. (2002). *La durabilité selon Monsanto : Prémises d'une privatisation de la problématique environnementale pour un renforcement politique de l'entreprise privée*. [Cahier de recherche de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable], ESG-UQÀM.

- Champion, E., Lacharité, M. et Gendron, C. (2002). *Historique et fondements de la responsabilité sociale corporative*. [Cahier de recherche de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable], ESG-UQÀM.
- Charamon, S. (2013). *Comment aider une entreprise à s'approprier une démarche RSE ?* (Mémoire spécialisé en management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement). École d'ingénieurs CESI.
- Charmillot, M. et Dayer, C. (2007). *Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques*. Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, Québec.
- Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177.
- Chossudovsky, M. (2004). *La Mondialisation de la pauvreté et nouvel ordre économique*. Montréal : Écosociété.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Cloutier, C. (2011). *The implementation of CSR strategy in practice*. Communication au 1st oikos Young Scholars Organizations Academy 2011: Organizations and Cultural Sustainability (p. 1-14). HEC Montréal: oikos Foundation.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454.
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? *Management et Avenir*, 4(6), 131-145.
- Commenne, V. (2006). *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*. Paris: Charles Léopold Mayer.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Cordano, M. et Frieze, I. H. (2000). Pollution reduction preferences of US environmental managers: Ajzen's theory of planned behaviour. *Academy of Management Journal*, 43(4), 627-641.

- Cossette, P. (2004). *L'organisation, une perspective cognitiviste*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Cotentin, C. (2009). Les outils de la RSE. *Alternatives Economiques, Hors-Série*(41).
- Cramer, J., Jonker, J. et Heijden, A. (2004). Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 215–222.
- Crews, D. (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Le Seuil.
- D'Amato, A., Henderson, S. et Sue F. (2009). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A guide to Leadership Tasks and Functions*. Caroline du Nord, CA: CCL Press.
- David, P., Dupuis, J.-C. et Le Bas, C. (2005). Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211-212), 23-28.
- Davies, R. (2003). The Business community: Social responsibility and corporate values. Dans J.H. Dunning (dir.), *Making globalization good: The moral challenges of global capitalism* (p. 301-319). New York: Oxford University Press.
- Davis, I. (2005). What is the business of business? *The McKinsey Quarterly*, 3, 104-113.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Dejean, F. et Gond, J.-P. (2004). Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 57(6), 741-764.

- Delhay, C., El Abboubi, M. et Xhaufclair, V. (2006). *Au-delà des labels : Du management de la RSE au management par la RSE*. [Cahier de recherche de l'École de gestion], Université de Liège.
- Delpuech, C. (2009, juin). *Quels sont les facteurs favorisant l'intégration de démarche RSE dans les PME ?* Actes du 4ème congrès du RIODD, Lille, France.
- Déry, R. (2007). Le management : de la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76-87.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- Deslauriers, J.-P. (1997). L'induction analytique. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 293-308). Montréal: Gaëtan Morin.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-112). Montréal: Gaëtan Morin.
- Dhaouadi, I., El Arkemi, A. et Igalens, J. (2008). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 11(3), 65-94.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doh, J. P. et Guay, T. R. (2004). Globalization and Corporate Social Responsibility: How Non-Governmental Organizations Influence Labor and Environmental Codes of Conduct. *Management International Review*, 44(2), 7-29.
- Doh, J. P. et Guay, T. R. (2006). Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Dowell, G., Hart, S. et Yeung, B. (2000). Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management Science*, 46(8), 1059-1074.
- Dufour-Poirier, M. (2011). *Construction d'une coalition syndicale internationale : analyse d'une perspective Nord-Sud*. (Thèse de doctorat). HEC Montréal.
- Duhaime, C. P. et Landry, S. (1995). Quand les ciseaux font face à l'ordinateur. *Gestion*, 20(4), 54- 62.
- Eells, R. et Walton, C. C. (1974). *Conceptual Foundation of Business* (3e éd.). Burr Ridge: Irwin.
- Egels-Zanden, N. et Hyllman, P. (2006). Exploring the Effects of Union-NGO Relationships on Corporate Responsibility: The Case of the Swedish Clean Clothes Campaign. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 303-316.
- Elvin, W. J. et Kartal, D. (2012). Consistency in behavior of the CEO regarding corporate social responsibility. *Corporate Communications: An international Journal*, 17(4), 449-461.
- Epstein, M. J., McEwen, R. A. et Spindler, R. M. (1994). Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance. *Journal of Business Ethics*, 13(6), 447-453.
- Ernst et Young. (2008, février). *Étude sur le déploiement des démarches RSE*. [Enquête RSE]. Récupéré de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0208_etude_RSE/\\$File/0208_etude_RSE.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/0208_etude_RSE/$File/0208_etude_RSE.pdf)
- Evans, R. W., Davis, W. D. et Dwight, F. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4), 938-964.
- Fayolle, J. (2006). *Responsabilité sociale des entreprises. Restructurations et délocalisations* (Document de travail IRES, n° 06.01).
- Fenwick, T. et Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35.

- Filho, J., Milton, W., Lilian, S., Gomez, C. P. et Farache, F. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309.
- Frankel, C. (1998). *In Earth's Company: Business, Environment, and the Challenge of Sustainability*. Gabriola Island, BC: New Society.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought. *Business and Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Counter-Revolution in Monetary Theory. *Institute of Economic Affairs*, 33, 1-14.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gabriel, P. et Cadiou, C. (2005). Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : Vers de nouveaux modes de gouvernance. *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211-212), 127-141.
- Galavielle, J.-P. (2006). *Responsabilité, société et démocratie ou l'affrontement de l'expert et du politique*. Cahiers de la Maison des Sciences Économiques (MSE) 2006.71 : Centre d'économie de la Sorbonne.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*, 6(2), 175-187.
- Galbreath, J. (2009a). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Galbreath, J. (2009b). Addressing sustainability: A strategy development framework. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(3), 303-319.

- Galbreath, J. (2010). Drivers of Corporate Social Responsibility: the Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.
- Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A. et Dalton, E. (2010). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 587-613.
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *Revue de MAUSS*, 15, 321-325.
- Gendron, C. (2005). Les codes d'éthique : de la déontologie à la responsabilité sociale. Dans Langlois et al. (dir.), *Éthique et dilemmes dans les organisations* (p. 39-58). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2006a). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2006b). *Codes d'éthique et nouveaux mouvement sociaux économiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation*. [Cahier de recherche de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable], ESG-UQÀM.
- Gendron, C. (2008). La responsabilité sociale comme concept et objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines ? *Revue Internationale de psychologie*, 14(33), 65-75.
- Gendron, C. (2009). *L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque ?* [Cahier de recherche de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable], ESG-UQÀM.
- Gendron, C. (2010). *Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26 000*. [Cahier de recherche de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable], ESG-UQÀM.
- Gendron, C. et Turcotte, M.-F. (2006). Les nouveaux mouvements sociaux économiques au cœur d'une nouvelle gouvernance. *Organisations et territoires*, 16(1), 23-32.

- Gendron, C. et Vaillancourt, J.-G. (2003). *Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*. Montréal: PUM.
- Gendron, C., De Serres, A. et Ramboarisata, L. (2007). Services financiers, transformation éthique et environnement. *Gestion*, 32(1), 71-82.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations industrielles*, 59(1), 73-100.
- Georgescu-Roegen, N. (1995). *La Décroissance*. Genève: Sang de la Terre.
- Gnanzou, D. (2011). *Mise en œuvre opérationnelle de la RSE : une étude descriptive et comparative des pratiques de deux entreprises industrielles en Côte d'Ivoire*. [Cahier de recherche du Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management (PRISM)], Université Paris.
- Gond, J.-P. et Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Dareios et Pearson.
- Gond, J.-P. et Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue*, (205), 93-116.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V. et El Arkemi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR-HR interface ». *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115-132.
- Goodpaster, K. E. et Matthews, J. B. Jr. (1982). Can a Corporation Have a Conscience? *Harvard Business Review*, 60(1), 132-142.
- Greening, D. W. et Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280.
- Griffin, J. (2006). *Corporate Social Responsibility: examining foundations of CSR in Europe and the United States*. Montréal: CSR International Workshop.
- Groves, K. et LaRocca, M. A. (2012). Does Transformational Leadership Facilitate Follower Beliefs in Corporate Social Responsibility? A Field Study of Leader Personal Values and Follower Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 215-229.

- Guadamillas-Gomez, F., Donate-Manzares, M. et Skerlavaj, M. (2010). The integration of corporate social responsibility into the strategy of a technology-intensive firms: a case study. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij*, 28(1), 9-34.
- Guillebaud, J.-C. (1999). *La refondation du monde*. Paris: Seuil.
- Hallbäck, V. (2011). *Drivers and barriers for corporate social responsibility in multinational corporations*. (Mémoire de maîtrise). Université de Linköping.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Paris: L'Harmattan.
- Hank, T. et Stark, W. (2009). Strategy development: conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 507-516.
- Harwood, I., Humby, S. et Harwood, A. (2011). On the resilience of Corporate Social Responsibility. *European Management Journal*, 29(4), 283-290.
- Hemingway, C. A. et MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*. London : The Institute of Economic Affairs.
- Hennebert, M.-A. (2008). *De la transnationalisation de l'action syndicale au sein des entreprises multinationales : une analyse du « Réseau UNI@Quebecor World »*. (Thèse de doctorat). Université de Montréal.
- Heslin, P. A. et Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144.
- Higgs, M. (2006). Implementing CSR: The Challenge of Change. Dans Jonker *et al.* (dir.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (p. 193-210). New York: Palgrave MacMillan.
- Hoffman, A. (1999). The importance of organizational change management for environmental decision making. Dans Sexton *et al.* (dir.), *Better environmental decisions* (p. 245-266). Washington, D.C. : Island Press.
- Hommel, T. (2006). Paternalisme et RSE : Continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle. *Entreprises et Histoire*, 4(45), 20-38.

- Hopkins, M. (2006). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the Solution?* Abingdon: Earthscan Publications.
- Houle, M. (2011). *Adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26 000 : Application à l'entreprise Boréal*. (Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Hufty, M. et Cavaliere, S. (2002). Les nouvelles formes de régulation et la citoyenneté. *Revue Économique et Sociale : Bulletin de la Société d'études économiques et sociales*, 60(3), 207-211.
- Husted, B. W. et Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 838-849.
- Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF). (2007). *Responsabilité sociétale : Inventaire d'outils – législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers*. Québec: Les publications de l'IEPF.
- International Organization for Standardization. (2010). *Discovering ISO 26 000: Guidance on social responsibility*. Récupéré de http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf
- Inyang, B. J., Awa, H. O. et Enuoh, R. O. (2011). CSR-HRM Nexus : Defining the role engagement of the human resources professionals. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118-126.
- Jaackson, K., Reino, A. et Motsmees, P. (2012). Is there a coherence between organizational culture and changes in corporate social responsibility in an economic downturn? *Baltic Journal of Management*, 7(2), 202-216.
- Jaccoud, M. et Mayer, R. (1997). L'observation en situation et la recherche qualitative. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 211-250). Montréal: Gaëtan Morin.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.

- Jamali, D. et Mirshak, R. (2006). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- Jamali, D. et Sidani, Y. (2008). Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from Lebanese Context and Cross-Cultural Implications. *Business and Society Review*, 113(3), 329-346.
- Jawahar, I. M. et McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *The Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jodelet, D. (1989). *Les Représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Jones, B., Bowd, R. et Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 300-310.
- Jones, M. T. (1996). Missing the Forest for the Trees. A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse. *Business and Society*, 35(1), 7-41.
- Jones, M. T. (1999). The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 33(3), 59-67.
- Jonker, J. et De Witte, M. (2006). Conclusion: The real challenges of organizing and implementing CSR. Dans Jonker *et al.* (dir.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (p. 237-247). New York: Palgrave MacMillan.
- Judge, T. A et Cable, D. M. (1997). A applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-393.
- Jui-Ling, H. et Meng-Cheng, C. (2012). What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 288-305.

- Kahreh, M. S., Mirmehdi, S. M. et Eram, A. (2010). Investigating the critical success factors of corporate social responsibility implementation: evidence from the Iranian banking sector. *Corporate Governance*, 13(2), 184-197.
- Kaldschmidt, S. (2011). *The Values of Sustainability: The Influence of Leaders' Personal Values on Sustainability Strategies*. (Thèse de doctorat). Université de St-Gall. Récupéré de [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByldentifier/3906/\\$FILE/dis3906.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByldentifier/3906/$FILE/dis3906.pdf)
- Khoo, H. H. et Tan, K. C. (2002). Using the Australian business excellence framework to achieve sustainable business excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), 196-205.
- Kiran, R. et Sharma, A. (2011). Corporate social responsibility: a corporate strategy for new business opportunities. *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 10-17.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K. et Von Streng Velken, I. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69-74.
- Kittilaksanawong, W. (2011). Doing well by doing good? Implementing new effective integrated CSR strategy. *African Journal of Business Management*, 54(4), 1211-1224.
- Kostova, T. et Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Lam, H. et Khare, A. (2010). HR's crucial role for successful CSR. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 3-15.
- Lamarche, T. et Rubinstein, M. (2012). Dynamics of corporate social responsibility: towards a new conception of control? *Journal of Institutional Economics*, 8(2), 161-186.
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research methodology in strategy and management*, 6, 201-235.

- Laperrière, A. (1997a). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. Dans J. Poupart *et al.* (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 309-340). Montréal: Gaëtan Morin.
- Laperrière, A. (1997b). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart *et al.* (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 365-389). Montréal: Gaëtan Morin.
- Lapointe, A. (2007). RSE et DD : des pratiques en quête de légitimité. Dans S. Tremblay (dir.), *Développement durable et communications* (p. 63-76). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2003a). *Corporate Codes of Conduct: The Counter-Intuitive Effects of Self-Regulation*. Communication présentée dans le cadre de la Conference on Corporate Social Responsibility au London Metropolitan University, London.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2003b). *Vers un nouveau partage des pouvoirs de régulation*. [Cahier de recherche de la Chaire de Responsabilité sociale et de Développement Durable], ESG-UQÀM.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2005). *Enseigner la RSE : Des recettes utilitaristes à une réflexion critique sur l'entreprise comme institution sociale privée*. [Cahier de recherche de la Chaire de Responsabilité sociale et de Développement Durable], ESG-UQÀM.
- Lapointe, A., Champion, E. et Gendron, C. (2003). *Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire*. [Cahier de recherche de la Chaire de Responsabilité sociale et de Développement Durable], ESG-UQÀM.
- Latouche, S. (2001). *La déraison de la raison économique - De l'efficacité au principe de précaution*. Paris: Albin Michel.
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234-256.
- Lawler, E. E. et Worley, C. G. (2012). Why Boards Need to Change. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 9-12.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presses universitaires de France.

- Ledwidge, J. (2007). Corporate social responsibility: the risks and opportunities for HR. *Human Resource Management International Digest*, 15(6), 27-30.
- Lee, K.-H. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Management Decision*, 47(7), 1101-1121.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (2^e éd.). Montréal : Guérin.
- Lévesque, S. (2008). *Responsabilité sociale et recrutement : une dynamique porteuse, mais complexe*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4), 50-57.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. et Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51.
- Lindgreen, A., Swaen, V. et Johnston, W. (2009b). Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of US Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303-323.
- Lindgreen, A., Swaen, V. et Maon, F. (2009a). Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 251-256.
- Lindgreen, A., Swaen, V., Harness, D. et Hoffmann, M. (2011). The role of « High Potentials » in Integrating and Implementing Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 73-91.
- Lipovetsky, G. (2004). *Les temps hypermodernes*. Paris: Bernard Grasset.
- Logsdon, J., Thomas, D. E. et Van Buren III, H. (2006). Corporate Social Responsibility in Large Mexican Firms. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 51-60.
- Lorenzo-Molo, M. C. (2009). Why corporate social responsibility (CSR) remains a myth: The case of the Philippines. *Asian Business & Management, suppl. Special Issue: Globalization and CSR in Asia*, 8(2), 149-168.

- Luce, R. A., Barber, A. E. et Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business and Society*, 40(4), 397-415.
- Lynch-Wood, G., Williamson, D. et Jenkins, W. (2009). The over-reliance on self-regulation in CSR policy. *Business Ethics*, 18(1), 52-65.
- Maak, T. et Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Macklin, R. (2006). The moral autonomy of human resource managers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 211-221.
- Maclagan, P. (1998). *Management and Morality: A Developmental Perspective*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Maignan, I. et Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. et Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 956-977.
- Manoir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance*, 1(2), 16-22.
- Maon, F., Lindgreen, A. et Swaen, V. (2008) Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing a Corporate Social Responsibility Strategic Agenda. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(3), 413-426.
- Maon, F., Lindgreen, A. et Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Maon, F., Lindgreen, A. et Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.

- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Maris, B. (2003). *Lettre ouverte aux gourous de l'économie qui nous prennent pour des imbéciles*. Paris: Seuil.
- Martinet, A. C. et Payaud, M. A. (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur. *Management International*, 12(2), 13-25.
- Martinet, A. C. et Reynaud, E. (2004). *Stratégie d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.
- Martinuzzi, A. et Krumay, B. (2014). The Good, the Bad, and the Successful - How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. *Journal of Change Management*, 13(4), 424-443.
- Maruffi, B., Malindretos, J. et Boronico, J. (2014). Measuring the Effectiveness of Corporate Social Responsibility Practices and Processes: A Framework for Assessing, Monitoring and Improving CSR Programs, Practices, Processes and Evaluation. *Business Renaissance Quarterly*, 9, (1-2), 1-29.
- Matten, D. et Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McElhaney, K. A. (2008). *Just Good Business- The strategic guide to aligning corporate responsibility and brand*. Californie: Berrett-Koehler.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McManus, T. (2008). The business strategy/corporate social responsibility "mash-up". *Journal of Management Development*, 27(10), 1066-1085.
- McWilliams, A. et Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mercier, S. et Gond, J.-P. (2005). *La théorie des parties prenantes*. [Cahier de recherche du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisation (FARGO)], Université de Bourgogne.

- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Michalet, C.-A. (2007). Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des États. *Revue Française de Gestion*, 33(177), 141-148.
- Midttun, A. (2005). Policy making and the role of government: Realigning business, government and civil society. *Corporate Governance*, 5(3), 159-174
- Midttun, A. (2008). Partnered governance: aligning corporate responsibility and public policy in the global economy. *Corporate Governance*, 8(4), 406-418.
- Miles, M. B. et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Belgique: De Boeck.
- Miles, M. B. et Huberman, M. A. (2010). *Analyse des données qualitatives* (Traduction de la 2^e éd. par Martine Hlady Rispal). Belgique: De Boeck.
- Miles, M. P., Munilla, L. S. et Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.
- Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie en France (MEDEF). (2012). *Cap vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*. Guide pratique du Mouvement des entreprises de France.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really count. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Morris, S. A. (1997). Internal Effects of Stakeholder Management Devices. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 413-424.
- Morton, W. (2002). NGO strategies for promoting corporate social responsibility. *Ethics & International Affairs*, 16(1), 71-87.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H. et Megginson, L. C. (1996). *Management : Leadership in Action* (5e éd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Mozes, M., Josman, Z. et Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business and Society*, 46(1), 33-62.
- Murray, K. B. et Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141-159.
- Naim, M. (2000). Lori's War. *Foreign Policy*, 118, 29-55.
- Najlaoui, H., Champion, E., Lévesque, S. et Gendron, C. (2010). Les représentations de 86 acteurs économiques francophones. Aux confluent des discours sur la RSE au Canada. *Revue internationale de Psychosociologie*, 16(38), 99-117.
- Nguyên-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2007). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure. *Recherches qualitatives, hors-série*(5), 4-17.
- Nijhof, A., De Bruijn, T., Fisscher, O., Jonker, J., Karssing, E. et Schoemaker, M. (2006). Learning to be Responsible: Developing competences for organization-wide CSR. Dans Jonker et al. (dir.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (p. 148-172). New York: Palgrave MacMillan.
- O'Dwyer, B., Unerman, J. et Bradley, J. (2005). Perceptions on the emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(1), 14-43.
- Oeyono, J., Martin, S. et Bampton, R. (2011). An examination of corporate social responsibility and financial performance. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 100-112.
- Offe, C. (2000). Civil society and social order: demarcating and combining market, state and community. *Journal of Sociology*, 41(1), 71-94.

- Olivier, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L et Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Osty, F. et Pesqueux, Y. (2009). Entretien croisé entre la sociologue et le professeur de gestion. *Sociologies pratiques*, 1(18), 31-38.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Paris: Armand Colin.
- Palpacuer, F. (2006). Globalization and corporate governance: issues for management researchers. *Society and Business Review*, 1(1), 45-61.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.-M. et Phan, V. T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Parisot, L. (2012). Entretien. Dans *Cap vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*. Guide pratique du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (p. 5-6).
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. Dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 112-143). Sillery, Qc : Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, J. (2006). La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socio-économique. *Gestion*, 32(2), 51-54.
- Pasquero, J. (2007). Éthique, responsabilité sociale et gouvernance : démêler l'écheveau. *Gestion*, 32(1), 112-117.
- Passet, R. (1979). *L'économie et le vivant*. Paris: Payot.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & Evaluation methods* (3^e éd.). Newbury Park: Sage.
- Paul, K., Zalka, L. M., Downes, M., Perry, S. et Friday, S. (1997). U.S. consumer sensitivity to corporate social performance, development of a scale. *Business and Society*, 36(4), 408-419.

- Paulus, K. (2013, juin). *Changement organisationnel : proposition d'analyse du processus d'apprentissages. Le cas d'une entreprise en démarche ISO 26 000*. Actes de la 22^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Clermont-Ferrand.
- Pedersen, E. R. et Neergaard, P. (2008). From periphery to center: how CSR is integrated in mainstream performance management frameworks. *Measuring Business Excellence*, 12(1), 4-12.
- Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Paris: La Découverte.
- Pérez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (211-212), 29-46.
- Perret, V. et Séville, M. G. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (2^e éd.) (p. 13-33). Paris : Dunod.
- Pestre, F. (2011). Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale : Le cas du groupe Lafarge. *Revue Française de Gestion*, 37(212) 109-125.
- Petit, P. (2005). *Croissance et richesse des nations*. Paris : La découverte.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pires, A. (1997a). De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 3-54). Montréal: Gaëtan Morin.
- Pires, A. (1997b). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113-169). Montréal: Gaëtan Morin.
- Pless, N. et Maack, T. (2009). Responsible Leaders as Agents of World Benefit: Learnings from Project Ulysses. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 59-71.
- Plihon, D. (2004). Le capitalisme financier redessine l'industrie. *Sociétal*, (46), 79-81.

- Pluchart, J.-J. et Gnanzou, D. (2010). *Le changement organisationnel des Entreprises Socialement Responsables (ESR)*. [Cahier de recherche du Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management (PRISM)], Université Paris.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society, The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 1-15.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 173-210). Montréal: Gaëtan Morin.
- Powell, W. W. et DiMaggio, P. J. (1991). Introduction. Dans W. W. Powell et P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- Pruneau, D., Doyon, A., Langis, J., Vasseur, L., Martin, G., Ouellet, E. et Boudreau, G. (2006). The Process of Change Experimented by Teachers and Students when Voluntarily Trying Environmental Behaviors. *Applied Environmental Education and Communication*, 5(1), 33-40.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2011). Are competition and corporate social responsibility compatible? The myth of sustainable competitive advantage. *Society and Business Review*, 6(1), 77-98.
- Quairel-Lanoizelée, F. et Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de "responsabilité sociétale de l'entreprise". *Revue des sciences de gestion*, 40(211-212), 111-126.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822-831.
- Quinn, L. et Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate Governance*, 9(1), 21-38.
- Rahardjo, H. (2013). Factors that determines the success of corporate sustainability management. *Journal of Management Research*, 5(2), 1-16.
- Rake, M. et Grayson, D. (2009). Embedding corporate responsibility and sustainability - everybody's business. *Corporate Governance*, 9(4), 395-399.

- Ramboarisata, L. N. (2009). *Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des institutions financières coopératives* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal. Récupéré d'Archipel au <http://www.archipel.uqam.ca/id/eprint/2578>
- Rangan, K., Chase, L. A. et Karim, S. (2012). *Why every company needs a CSR strategy and how to build it* (Working Paper 12-088). Harvard Business School.
- Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management and Avenir*, 9(39), 65-85.
- Reich, R. (2007). *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Vintage Books.
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2010). *Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle*. Récupéré de http://nbs.net/fr/files/2011/08/REDD_COrg_RapExec.pdf
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-137). De Boeck.
- Rok, B. (2009). Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Corporate governance*, 9(4), 461-472.
- Roome, N., Doove, R.-P. et Postema, M. (2006). An anatomy of Corporate Social Responsibility: Causal Factors in CSR as a Social Movement and Business Practice. Dans Jonker *et al.* (dir.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (p. 78-92). New York : Palgrave MacMillan.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Rowley, T. et Berman, S. (2000). A Brand-New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society*, 39(4), 397-418.
- Rynes, S. L. et Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.

- Salazar, A. L. (2013). Towards Corporate Social Responsibility of Small Business: Case Mexico. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 39-54.
- Sangle, S. (2010). Critical success factors for corporate social responsibility: A public sector perspective. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 17(4), 205-214.
- Schepers, D. H. (2006). The Impact of NGO Network Conflict on the CSR Strategies of Multinational Corporations. *Business & Society*, 45(3), 254-281.
- Scherer, A. G. et Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Schmidt-Albinger, H. et Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Schoemaker, M. et Jonker, J. (2006). In Good Company: Reflections on the Changing Nature of the Contemporary Business Enterprise and its Embedded Value Systems. Dans Jonker *et al.* (dir.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (p. 51-61). New York: Palgrave MacMillan.
- Schoemaker, M., Nijhof, A. et Jonker, J. (2006). Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*, 17(4), 448-465.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seitanidi, M. M. et Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design, and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413-429.
- Sharma, S. et Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Sharma, S., Sharma, J. et Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: The key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.

- Sharp, Z. et Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 51-71.
- Shauki, E. (2011). Perceptions on corporate social responsibility: A study in capturing public confidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 200-208.
- Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *The Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Silberhorn, D. et Warren, R. C. (2007). Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*, 19(5), 352-372.
- Simpson, G. et Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance : Evidence from banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational Success through effective human resources management*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Sîrb, L. (2013). The Implications of Fuzzy Logic in Qualitative Mathematical Modeling of Some Key Aspects Related to the Sustainability Issues around "Roşia Montană Project". *Procedia economics and finance*, 6, 372-384.
- Skovgaard, J. (2013, janvier). *Corporate Social Responsibility in the Danish shipping industry*. Communication présentée dans le cadre de DRUID Academy, Université de Cambridge /The Moeller Centre.
- Smith, C. et Ward, H. (2007). Corporate social responsibility at a crossroads? *Business Strategy Review*, 18(1), 16-21
- Smith, C. N. (2003). Corporate social responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Sobczak, A. (2002). Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux Etats-Unis. *Droit social*, (9-10), 806-811.
- Sobczak, A. (2004). La responsabilité sociale de l'entreprise : Menace ou opportunité pour le droit du travail ? *Relations industrielles*, 59(1), 1-26.

- Sobczak, A. (2006). Are codes of conduct in global supply chains really voluntary ? From soft law regulations of labour relations to consumer law. *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 167-184.
- Starik, M. et Rands, G. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Stenzel, J. et Stenzel, C. (2005). The payoffs for corporate social responsibility: a conversation with Marc J. Epstein. *Cost Management*, 19(4), 5-13.
- Strandberg, C. (2009). *The role of human resource management in corporate social responsibility issue brief and roadmap*. (Report for Industry Canada). Burnaby, B.C: Strandberg Consulting.
- Strauss, A. L. et Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory* (2^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swanson, D. L. (2008). Top Managers as drivers for corporate social responsibility. Dans C. McWilliams et M. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (chap. 10, p. 227-248). Oxford University Press.
- Székely, F. et Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Teoh, H. Y. et Shiu, G. Y. (1990). Attitudes towards corporate social responsibility and perceived importance of social responsibility information characteristics in a decision context. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 71-77.
- Thomas, A. S et Simerly, R. L. (1994). The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 959-968.
- Thurow, L. (2000). Globalization: The Product of a Knowledge-Based Economy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 570(1), 19-31.
- Tolbert, P. S. et Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. [Electronic version]. Dans Clegg et al. (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 175-190). London: SAGE.

- Turban, D. B. et Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristic. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turban, D. B. et Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B. et Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Turcotte, M.-F. (2002). *De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques*. [Cahier de recherche de la Chaire de Responsabilité sociale et de Développement Durable], ESG-UQÀM.
- Uzan, O. et Condomines, B. (2010). *Coordination, engagement et RSE au cœur de la quête managériale du changement perpétuel*. [Cahier de recherche du Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management (PRISM)], Université Paris.
- Vaaland, T. I. et Heide, M. (2008). Managing corporate social responsibility: lessons from the oil industry. *Corporate Communications*, 13(2), 212-225.
- Vasconcelos, I., Bruno, S., Chalanset, L. et Soparnot, R. (2013). La responsabilité sociale d'entreprise et le modèle des organisations innovatrices durables : une étude de cas dans une entreprise du secteur électrique brésilien. *Recherches en Sciences de Gestion-Management*, 1(94), 73-89.
- Verschoor, C. et Murphy, E. (2002). The financial performance of large US firms and those with global prominence : how do the best corporate citizens rate? *Business and Society Review*, 107(3), 371-380.
- Viers, J. et Brulois, V. (2009). L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE. *Sociologies pratiques*, 1(18), 1-6.
- Vlachos, P. A, Panagopoulos, N. G. et Rapp, A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.

- Vlachos, P. A. (2010). Predictors and outcomes of Corporate Social Responsibility: a research framework. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 5(4), 343-359.
- Waddock, S. A. (2004). Editorial. *The Journal of Corporate Citizenship*, Summer 2004(14), 3-5.
- Waddock, S. A. (2008). The development of corporate responsibility/corporate citizenship. *Organization Management Journal*, 5(1), 29-39.
- Waddock, S. A. et Bodwell, C. (2004). Managing Responsibility: What can be learned from the quality movement? *California Management Review*, 47(1), 25-37.
- Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waldman, D., Siegel, D. S. et Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *The Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Welford, R. (2004). Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice. *The Journal of Corporate Citizenship*, Spring 2004(13), 31-47.
- Werbach, A. (2009). *Strategy for sustainability: A business Manifesto*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Werre, M. (2003). Implementing Corporate Responsibility – The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 247-260.
- White, A. L. (2004). Lost in Transition? The Future of Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, (16), 9-24.
- Wilcox, T. (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 184-196.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russel, W. G. et Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise: Insights from some world's best companies. *Human Resource Planning*, 30(1), 10-20.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

- Yedder, M. B. et Farhoud, M. (2014). Le développement durable est-il bienvenu dans les organisations ? Cas de l'implantation d'un système de management environnemental en Tunisie. *Développement durable et territoires* [En ligne le 29 juillet 2014], 2-17.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Zappalà, G. (2004). Corporate citizenship and human resource management: A new tool or a missed opportunity? *Asia pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 185-201.
- Zollo, M., Minoja, M., Casanova, L., Hockerts, K., Neergaard, P., Schneider, S. et Tencati, A. (2009). Towards an internal change management perspective of CSR: evidence from project RESPONSE on the sources of cognitive alignment between managers and their stakeholders, and their implications for social performance. *Corporate Governance*, 9(4), 355-372.