

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMPRENDRE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES EN
TANT QUE PROCESSUS D'INNOVATION : ÉTUDE DE CAS DANS DEUX
ENTREPRISES FORESTIÈRES QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
KATHY NOËL

AVRIL 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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

Ce mémoire a été réalisé grâce au soutien et à la contribution de personnes extraordinaires à qui je souhaite dédier ce travail.

Tout d'abord, ce projet n'aurait pu voir le jour sans l'apport, la confiance et l'expertise de ma directrice de maîtrise, Marie-France Turcotte. Son esprit d'analyse aiguisé, sa passion pour la recherche et sa rigueur m'ont inspirée tout au long du parcours. Merci de m'avoir redonné confiance dans les moments de doutes. Cette expérience fut pour moi d'une grande richesse.

Je tiens également à remercier les dirigeants et employés de Boisaco et de RYAM qui m'ont ouvert leurs portes si chaleureusement pour réaliser cette étude de cas. Votre sincérité, votre gentillesse et votre grande ouverture resteront gravées dans ma mémoire longtemps.

Enfin, un grand merci aux hommes de ma vie, Jean-Sébastien et Edouard, qui ont subi les répercussions de ces années de rédaction. Votre soutien indéfectible et votre amour m'ont été précieux tout au long de ce cheminement. Un merci tout spécial à mon ami Jean-Pierre dont le parcours doctoral m'a inspirée. Tes bons conseils m'ont accompagnée durant ces mois de recherche.

Je désire aussi remercier Hydro-Québec, l'ESG-UQAM et Services Praxie pour le soutien financier.

DÉDICACE

J'aimerais dédicacer ce mémoire à ma mère,
Liliane, qui rêvait de faire de la recherche
ainsi qu'à mon fils, Edouard. Puisse-tu
toujours cultiver ta curiosité pour le monde
qui t'entoure et ainsi mieux en prendre soin.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE.....	5
1.1 Problématique environnementale, sociale et de gestion	5
1.2 Problématique théorique.....	9
1.2.1 Une RSE inclusive et près de la pratique	10
1.2.2 Le vaste champ de l'innovation	11
1.2.3 Innovation et RSE : deux faces d'une même médaille	13
1.2.4 Questions de recherche	16
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE	27
2.1 Choix épistémologique et postulat de recherche	27
2.1.1 Méthode de recherche	29
2.1.2 Choix de l'échantillon.....	30
2.2 Méthode de collecte de données	31
2.2.1 L'entrevue semi-dirigée	32
2.2.2 L'observation participante	33
2.2.3 La consultation de documents.....	34
2.3.1 Les unités d'analyse	38

2.4	Validité de la recherche	38
2.4.1	Respect des règles éthiques.....	39
CHAPITRE III RÉSULTATS (1).....		44
3.1	Le cas de Boisaco	45
3.2	Boisaco et la RSE	47
3.3	Le cas de RYAM	48
3.4	La RSE chez RYAM	50
3.5	Les pratiques de RSE en 5 axes.....	51
3.5.1	L'axe environnemental.....	52
3.5.2	L'axe social.....	63
3.5.3	L'axe territorial	69
3.5.4	L'axe économique.....	75
3.5.5	L'axe de gouvernance	80
CHAPITRE IV RÉSULTATS (2).....		86
4.1	Le processus d'adoption du Plan caribou de RYAM	86
4.1.1	La phase initiale	87
4.1.2	La phase de développement	93
4.1.3	La phase finale	100
4.2	Le processus d'adoption du protocole d'entente avec les Innus de Boisaco ...	101
4.2.1	La phase initiale	102
4.2.2	La phase de développement	107
4.2.3	La phase finale	114
4.3	Récapitulatif.....	115
CHAPITRE V ANALYSE ET DISCUSSION		117
5.1	Les variables clés de l'innovation à l'épreuve.....	119
5.1.1	Les idées : un processus d'essais et d'erreurs	120
5.1.2	Les acteurs : le rôle de l'ambassadeur RSE et la stabilité.....	120
5.1.3	Les transactions : le réseau élargi de la RSE.....	121
5.1.4	Le contexte : à la fois facilitant et limitant.....	122
5.1.5	Les résultats : un mélange de neuf et de vieux.....	123

5.1.6	Un processus en boucles de rétroaction	123
5.2	La phase initiale.....	126
5.2.1	La gestation en RSE : culture et ancrage	127
5.2.2	Le choc en RSE : controverses et perte de légitimité.....	129
5.2.3	La planification en innovation RSE : consultation des PP.....	131
5.3	La phase de développement.....	133
5.3.1	La prolifération : transactions avec les parties prenantes.....	134
5.3.2	Difficultés et revers : un contexte évolutif et toujours plus exigeant....	136
5.3.3	La réorientation : compensation et compromis	137
5.3.4	La participation instable : l'importance d'un ambassadeur fort.....	139
5.3.5	L'intervention des actionnaires et hauts dirigeants	140
5.3.6	Relations externes : des contraintes réglementaires.....	141
5.3.7	Développement d'infrastructures : l'importance de la R et D	142
5.4	La phase finale.....	145
5.4.1	L'adoption : la création de valeur ajoutée.....	146
5.4.2	La cessation : un manque de financement et de suivi	147
5.5	Processus d'innovation RSE : esquisse d'un nouveau modèle.....	151
	CONCLUSION.....	153
	ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN/ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES	158
	ANNEXE B GUIDE D'ENTRETIEN (ORGANISMES ÉCONOMIQUES)	162
	ANNEXE C QUESTIONS CENTRALES ISO 26000.....	165
	ANNEXE D CERTIFICAT ÉTHIQUE	168
	ANNEXE E FICHES SYNTHÈSE DU CQDD RYAM/BOISACO	170
	ANNEXE F GRILLES DE SUIVI DES ENTREVUES AVEC LES PARTICIPANTS RYAM/BOISACO	176
	ANNEXE G CODIFICATION NVIVO SELON LES AXES ET LES ÉLÉMENTS DU PROCESSUS D'INNOVATION	183
	BIBLIOGRAPHIE	186

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Le parcours de l'innovation technologique ou de gestion	19
1.2 Le modèle d'intégration du développement durable de Stéphanie Bertels.....	25
5.1 Le processus d'adoption d'une pratique de RSE dans une perspective d'innovation	152

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les variables clés du processus d'innovation	18
1.2 La phase initiale de l'innovation technologique ou de gestion.	20
1.3 La phase de développement de l'innovation technologique ou de gestion.	21
1.4 La phase finale de l'innovation technologique ou de gestion.	23
2.1 Stratégie de collecte de données	35
3.1 Boisaco en chiffres	46
3.2 RYAM en chiffres.....	49
3.3 Tableau synthèse du nombre de pratiques selon l'axe.....	85
4.1 Les variables clés du Plan caribou	87
4.2 Les variables clés du Protocole d'entente avec les Innus d'Essipit	101
4.3 Éléments du processus d'innovation en présence dans les pratiques RSE	116
5.1 Les variables clés de l'innovation sous l'angle de l'innovation RSE	125
5.2 La phase initiale du processus d'innovation appliquée à la RSE.....	133
5.3 La phase de développement du processus d'innovation appliquée à la RSE...	145
5.4 La phase finale du processus d'innovation appliquée à la RSE.....	150

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à l'opérationnalisation de la responsabilité sociale des entreprises en tant que processus d'innovation. Il vise à mieux comprendre comment les modèles existants de processus d'innovation technologique ou de gestion peuvent s'appliquer à la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociale. À terme, il pourrait permettre d'identifier les moteurs et les obstacles à l'innovation en cette matière et éventuellement faciliter l'opérationnalisation de ces pratiques dans les organisations.

Cette recherche repose sur des données récoltées grâce à l'étude de deux cas, l'une chez Boisaco, une entreprise forestière de la Côte-Nord et l'autre chez RYAM Gestion forestière, une division de la société américaine RYAM, située en Abitibi-Témiscamingue. Un séjour sur le terrain, pour chacune des deux entreprises, de la recherche documentaire, de l'observation ethnographique et la réalisation d'entrevues semi-dirigées, auront permis de tracer un portrait des deux organisations et de décrire certaines de leurs pratiques les plus innovantes en responsabilité sociale.

La présentation des résultats focalise sur cinq axes : environnemental, social (qui inclut la santé et sécurité), territorial (relations avec les communautés), économique et de gouvernance. Pour chaque pratique, dont deux de manière plus détaillée, nous avons tenté de retracer le parcours de l'innovation à travers les idées, les acteurs impliqués, les transactions engagées, le contexte et les résultats obtenus.

Notre analyse montre que l'opérationnalisation des pratiques de responsabilité sociale passe sensiblement par les mêmes étapes qu'un processus d'innovation « traditionnelle » en entreprise. Précédant le lancement d'une innovation, il y a une période de gestation où naissent des idées, ensuite un ou des « chocs » qui déclenchent la concentration des efforts et l'élaboration de plans visant à obtenir les ressources nécessaires au projet. Après cette étape, une période de développement s'installe au cours de laquelle des efforts concentrés sont entrepris pour transformer l'idée novatrice en une réalité concrète. Enfin, une période de cessation ou d'adoption de l'innovation est observée. À ce moment, l'innovation ou la pratique RSE est adoptée et institutionnalisée comme une politique, un service ou un produit, ou alors elle est abandonnée.

Nos conclusions montrent que le processus menant à l'adoption de pratiques de responsabilité sociale d'entreprise est très similaire à celui d'une innovation technologique ou de gestion conventionnelle. Toutefois, il contient moins d'étapes distinctives qu'un processus traditionnel et il diffère par l'intégration très tôt des principales parties prenantes concernées par la pratique. Ainsi, les phases initiales et de développement du processus se chevauchent dans un processus d'innovation en RSE. De même, l'instabilité et l'implication des actionnaires et hauts dirigeants, qui caractérisent les innovations technologiques et de gestion, sont quasi absentes de l'innovation RSE. En matière de RSE, on note plutôt la présence de ce que nous avons appelé un « ambassadeur » de la RSE fort à l'interne et une implication minimale de la haute direction et des actionnaires, qui, s'ils autorisent la décision d'innover en RSE, n'interviennent pas par la suite dans le processus menant à l'adoption définitive de la pratique. Le facteur d'instabilité dans l'innovation RSE vient plutôt de la potentialité d'un départ de l'ambassadeur engagé dans le projet.

La principale contribution de cette recherche consiste en l'approfondissement de la réflexion relative au processus menant à l'adoption des pratiques de RSE au sein de la des entreprises dans une perspective de gestion des processus d'innovation. Elle vient aussi remettre en cause certaines idées reçues en matière de responsabilité sociale.

Mots-clés: responsabilité sociale, processus d'innovation, innovation, opérationnalisation

ABSTRACT

This dissertation focuses on the operationalization of corporate social responsibility as a process of innovation. It aims to better understand how existing models of technological or management innovation processes can be applied to the implementation of social responsibility practices. Ultimately, it could help identify the drivers and obstacles to innovation in this area and possibly facilitate the operationalization of these practices in organizations.

This research is based on data collected through two case studies, one at Boisaco, a North Shore forestry company and the other at RYAM Gestion forestière, a division of the American company RYAM, located in Abitibi-Témiscamingue. A field trip for each of the two companies, including documentary research, ethnographic observation and semi-directed interviews, will have allowed us to draw a portrait of the two organizations and to describe some of their most innovative practices in social responsibility.

The presentation of the results focuses on five areas: environmental, social (which includes health and safety), territorial (community relations), economic and governance. For each practice, two of which are described in more detail, we have attempted to trace the path of innovation through the ideas, the actors involved, the transactions undertaken, the context and the results obtained.

Our analysis shows that the operationalization of social responsibility practices goes through more or less the same stages as a "traditional" corporate innovation process. Prior to the launch of an innovation, there is a gestation period where ideas are born, followed by one or more "shocks" that trigger the concentration of efforts and the development of plans to obtain the resources needed for the project. After this stage, there is a development period during which concentrated efforts are undertaken to transform the innovative idea into a concrete reality. Finally, a period of cessation or adoption of the innovation is observed. At this point, the CSR innovation or practice is either adopted and institutionalized as a policy, service or product, or it is discontinued.

Our findings show that the process leading to the adoption of CSR practices is very similar to that of a conventional technological or management innovation. However, it

contains fewer distinctive steps than a traditional process and differs in the early inclusion of key stakeholders affected by the practice. Thus, the initial and development phases of the process overlap in a CSR innovation process. Similarly, the instability and involvement of shareholders and senior management, which are characteristic of technological and management innovations, are almost absent in CSR innovation. Rather, we note the presence of what we have called a strong CSR "ambassador" internally and minimal involvement of senior management and shareholders, who, while they authorize the decision to innovate in CSR, are not subsequently involved in the process leading to the definitive adoption of the practice. Rather, the instability factor in CSR innovation comes from the potential departure of the ambassador involved in the project.

The main contribution of this research is to deepen reflection on the process leading to the adoption of CSR practices within companies from a perspective of managing innovation processes. It also challenges certain preconceived notions of social responsibility.

Keywords: social responsibility, innovation process, innovation, operationalization

INTRODUCTION

La planète se réchauffe et plusieurs s'entendent même pour dire qu'il serait trop tard pour renverser la vapeur. Selon Ouranos (2014), un consortium de recherche sur la climatologie régional et l'adaptation aux changements climatiques, la hausse des émissions de gaz à effet de serre provoquera une hausse des températures au Québec variant de 2 à 4 degrés Celsius, d'ici 2050. Dans le Nord québécois, ces hausses pourraient atteindre de 5 à 10 degrés Celsius. Le temps n'est plus à la recherche de solutions pour diminuer ces hausses, mais à l'adaptation, soutient l'organisme. Mais s'adapter veut aussi dire qu'il faille développer des solutions qui n'empireront pas le problème ! « On ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée qui a contribué à le créer », disait Albert Einstein. Nous entrons donc dans une nouvelle ère : celle de l'innovation. Les entreprises, qui vivront aussi de plein fouet les conséquences du réchauffement climatique sur leur productivité et leur chiffre d'affaires, devront développer de nouvelles pratiques et technologies pour faire face à ces changements qui affectent l'ensemble de la société.

L'un des secteurs où le besoin à la fois d'innover et d'assurer sa légitimité est criant est sans contredit celui des ressources naturelles. Les sociétés forestières, par exemple, sont soumises à des pressions constantes pour réduire leur empreinte environnementale et tenir compte des enjeux sociaux des communautés où elles exercent leurs activités. L'époque où ces entreprises n'avaient qu'à aménager une patinoire pour la communauté ou offrir une dinde à Noël à leurs employés pour s'acquitter de leur

responsabilité sociale est bien révolue! Par ailleurs, ces mêmes entreprises doivent impérativement innover pour rester concurrentielles.

Un marché changeant

Les entreprises forestières ne sont pas que contraintes par la Loi d'adopter certaines pratiques de responsabilité sociale. Les mesures coercitives ne sont pas seules à dicter leur comportement. Des normes volontaires les ont aussi incitées au fil des années à mettre en place certaines pratiques. C'est le cas de la norme du Forest Stewardship Council (FSC) adoptée aujourd'hui par une majorité d'entreprises du secteur forestier. La certification FSC exige des entreprises forestières non seulement qu'elles adoptent des pratiques plus respectueuses de l'environnement, mais que cela soit fait dans le respect de toutes les parties prenantes sur ce territoire et avec leur consentement. Elle contient également une norme sur la traçabilité qui assure le suivi des produits, de la forêt jusqu'au comptoir des détaillants.

Plusieurs entreprises se plient également aux exigences de la norme ISO 14 001, un système de gestion environnemental qui n'est pas spécifique au domaine forestier, mais qui vise à identifier et maîtriser les impacts de ses opérations sur l'environnement.

Pourquoi des normes volontaires de RSE dans l'industrie forestière? Parce que le marché l'exige de plus en plus. La mondialisation du commerce, l'appétit des investisseurs pour l'achat de titres d'entreprises respectueuses des principes de développement durable (DD) et la demande des consommateurs pour des produits de bois issus de forêts aménagées de façon responsable ont incité les entreprises à aller chercher ce type de certification. On ne peut passer sous silence également les pressions des lobbys environnementaux qui ont joué un grand rôle dans l'instauration de ce type

de certification. Plusieurs entreprises comme Ikea, Procter & Gamble et Rona n'acceptent que des produits issus de forêts certifiées FSC.

La RSE en tant qu'innovation

Qu'elle soit dictée par les marchés ou l'État, la mise en œuvre des pratiques de RSE, en raison des changements de paradigmes qu'elle impose dans l'entreprise, de l'identification des besoins et enjeux ainsi que de la nécessaire relation avec diverses parties prenantes se rapproche conceptuellement des processus d'innovation. Une revue de littérature liant les deux concepts nous montre que ces deux champs se touchent sur plusieurs aspects (Marcandella, 2009). Alors que la RSE exige d'abord une définition du territoire et du périmètre d'action, l'innovation demande de définir le système d'innovation. L'analyse des besoins, enjeux, et de la capacité de l'entreprise à y répondre sont aussi au cœur des deux concepts. De même, alors que la RSE suppose l'identification et la prise en compte des parties prenantes dans un processus de co-construction des savoirs, l'innovation fait intervenir des partenariats et du travail collaboratif également dans un processus cognitif et d'apprentissage continu. Enfin, toute la notion de définition de valeur ajoutée, qu'elle soit associée au développement durable ou à toute forme d'innovation, entre en ligne de compte tant dans un processus que dans l'autre. Dans les deux cas, nous sommes en présence d'un management de type stratégie socio-économique (Savall et Zardet, 2005).

Le rapprochement entre les deux concepts étant établi, nous estimons que les modèles et méthodes de recherche utilisées pour appréhender l'objet « innovation » dans une organisation peuvent aussi s'appliquer à l'objet « RSE ». Ce projet de recherche, qui vise à décrire le processus d'innovation menant à la mise en œuvre de pratiques de RSE dans deux entreprises forestières au nord du Québec, aura donc aussi comme objectif de comprendre comment ces pratiques se comparent aux processus d'innovation

technologique ou de gestion traditionnels. Dans les sections suivantes, nous vous présenterons la problématique, à la fois pratique et théorique, de même que les cadres théorique et conceptuel qui orienteront la recherche. Les parties suivantes seront consacrées à la méthodologie, aux résultats, à l'analyse et discussion ainsi qu'à la conclusion.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons les problématiques théorique et pratique liées à notre objet de recherche. Nous distinguerons d'abord la problématique environnementale, sociale et de gestion que le projet aborde et cherche à résoudre. Nous exposerons ensuite la problématique théorique grâce à un survol des courants théoriques et auteurs qui ont déjà étudié ce problème. Un examen critique de cet inventaire nous permettra de dégager les lacunes dans l'état des connaissances actuelles sur ce sujet. Voilà qui nous mènera à poser deux questions de recherche et à présenter les modèles théoriques qui serviront de cadre opératoire à notre analyse.

1.1 Problématique environnementale, sociale et de gestion

De nos jours, les entreprises sont soumises à des pressions constantes de la part de leurs diverses parties prenantes pour répondre aux objectifs du DD, à savoir d'assurer « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », tel que le définit le rapport Bruntland (1987). La RSE est souvent décrite, en bref, comme l'application concrète de ce concept de développement durable en entreprise.

Cela peut nous amener à penser que son opérationnalisation se limite à la gestion du *triple bottom line* ou triple bilan (Bertels *et al.*, 2010) qui consiste à tenir compte des impacts tant environnementaux, que sociaux et économiques lors de la prise de décision. Or, dans le contexte mouvant de l'entreprise, le concept reste mitigé, souvent décrit par les gestionnaires comme « flou » ou « mou » (Dontenwill, 2005). Le concept de DD est souvent aussi critiqué par les praticiens, qui le voient comme une utopie difficile à réaliser sur le terrain. Les attentes sociétales viennent souvent interférer avec la pression financière et les imprévus qui jalonnent le quotidien d'une organisation.

Selon Pasquero (2002), deux défis se présentent dans la mise en œuvre de la RSE dans une organisation : le défi de l'imagination et le défi de la gestion. Par imagination, il entend tout l'aspect innovateur entourant le concept de « gestion responsable » : « par la nature même des questions dont elle se nourrit, elle est amenée à découvrir des voies d'action qui tranchent avec les répertoires de solutions standards héritées du passé (Pasquero, 2005) ». Bref, les recettes éprouvées ne sont pas d'un grand secours en matière de RSE. Les gestionnaires qui tentent d'en appliquer les principes en entreprise doivent sortir des sentiers battus. Il devient donc tout à fait pertinent d'aborder la RSE dans une perspective d'innovation.

Par défi de gestion, Pasquero (2005) parle aussi de cette difficulté de concilier les attentes de la société aux impératifs de rentabilité. Pour les gestionnaires, il s'agit tout à coup de prendre en considération des éléments intangibles dans un système de gestion dont la mesure du succès demeure souvent essentiellement basée sur des indicateurs économiques.

Ainsi doivent être développés et coordonnés stratégies sociopolitiques internes envers les employés, stratégies externes envers les acteurs sociétaux (États,

groupes de pression, médias), système de veille, système permanent de collaboration interpartenaires, systèmes préventifs de gestion des risques et systèmes curatifs de gestion de crise, système de communication, formation éthique des employés et des cadres, systèmes de responsabilisation du personnel, politique d'implication sociale, de mécénats et de philanthropie, et code de conduite professionnelle (code d'éthique). (p. 5-6)

Les défis de la RSE et de sa mise en œuvre sont particulièrement présents dans le secteur forestier au Québec, et ce, depuis de nombreuses années. Cette industrie a fait l'objet de nombreuses controverses par le passé et les faits et gestes des sociétés forestières sont scrutés à la loupe par les groupes environnementaux. La RSE pour ces organisations est devenue un enjeu central et occupe une grande place dans les débats, tant académiques que politiques. Les activités de ces entreprises sont analysées en regard de leurs impacts sur la société, sur l'environnement et sur le développement économique des régions où elles exercent leurs activités. Les entreprises extractives, qu'elles évoluent dans le secteur des mines ou celui de la forêt, évoluent souvent en régions éloignées. Elles doivent donc aussi gérer leurs relations avec des communautés isolées et souvent fragilisées (Campbell et Laforce, 2016).

D'autre part, ces entreprises doivent aussi innover pour rester concurrentielles sur les marchés. Les sociétés forestières subiront de plein fouet la conséquence des changements climatiques sur leur approvisionnement en bois (Ouranos, 2014). Aussi, l'enjeu d'innovation sera-t-il au cœur de leur discussion dans les années à venir, ne serait-ce que pour pouvoir continuer d'alimenter leurs usines et améliorer leur productivité. La RSE, en tant qu'innovation elle-même, pourrait-elle constituer une réponse à cet impératif de se renouveler? Dans ce contexte, RSE et innovation sont plus

que jamais indissociables pour assurer l'avenir du secteur forestier, qui emploie près de 60 000 personnes au Québec¹.

Bien que la philanthropie fasse toujours partie de l'arsenal d'un bon nombre d'organisations souhaitant accroître leur légitimité, ce modèle traditionnel de RSE (Pasquero, 2013) ne saurait suffire de nos jours pour répondre aux attentes de la société. La RSE d'aujourd'hui prend une autre forme. Elle est vue comme une manière pour les entreprises de contribuer aux grands enjeux sociaux et environnementaux de ce siècle. Ainsi, si elle peut être définie brièvement comme la contribution des entreprises au développement durable, le DD constitue le principe à atteindre alors que la responsabilité sociale est une modalité de réponse s'exprimant à travers des stratégies, des dispositifs de management, etc. En d'autres termes, il est généralement admis que, dans le secteur forestier comme dans n'importe quel autre secteur, la responsabilité sociale des entreprises concerne, sans s'y limiter, la gestion des impacts sociaux et environnementaux des activités d'une entreprise et le dialogue avec les parties prenantes (Capron, 2009).

À ce titre et dans son application, la RSE est souvent utilisée par les entreprises comme un élément de gestion de risque et une manière d'éviter la controverse. Dans sa forme la plus stratégique cependant, elle peut aussi être vue pour certaines organisations comme un levier d'innovation. À l'heure où les entreprises sont pressées de toute part d'innover pour survivre, la RSE les force à reconsidérer la manière dont elles

¹ Cette donnée publiée le 28 février 2019 provient des enquêtes sur l'emploi selon l'industrie de Statistique Canada et a été colligée par le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. Elle comprend les emplois de la forêt et de l'industrie du bois, du papier et des produits connexes.

conçoivent, produisent et distribuent leurs produits ou services. Elle peut ainsi contribuer à créer, non seulement de la valeur ajoutée, mais une réelle valeur partagée (Porter et Kramer, 2011).

Or, si les solutions apparaissent nombreuses et sont débattues longuement dans les chaires de recherche, les écoles de gestion ou les cabinets de consultation, force est d'admettre que, sur le terrain, les entreprises tardent à adopter des pratiques de RSE réellement porteuses de valeur. En décrivant les processus ayant mené à la mise en œuvre de bonnes pratiques, sans omettre les difficultés rencontrées, notre recherche permet en partie de faire la lumière sur cette résistance des entreprises.

En fait, encore un grand nombre d'entreprises utilisent la RSE essentiellement pour soigner leur image ou s'inscrire dans une quête de légitimité (Suchman, 1995) pouvant être définie ainsi : « La légitimité est une perception généralisée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995, p.574). Les entreprises réagissent souvent aussi à la controverse, utilisant la RSE dans une perspective de gestion de risque. Plus rares sont celles qui l'intègrent véritablement dans leur mission et leurs stratégies.

1.2 Problématique théorique

Nous aborderons dans cette section les enjeux théoriques liés à l'étude de la mise en œuvre des pratiques de RSE en tant qu'innovation managériale et nous présenterons à la toute fin notre hypothèse et nos questions de recherche. Mais avant, voici quelques définitions retenues dans le cadre de cette recherche.

1.2.1 Une RSE inclusive et près de la pratique

Plusieurs définitions du concept de RSE coexistent dans la littérature. La définition qui nous semble la plus cohérente avec notre projet de recherche est celle de Pasquero (2013) qui définit la RSE comme « l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ». Cette définition, qui inclut à la fois les mesures volontaires et celles contraintes par la loi, nous apparaît plus inclusive et nous permet de ne pas écarter des pratiques intéressantes qui pourraient avoir été initiées en réponse à des contraintes réglementaires, tout en allant plus loin que ce que la loi l'exige dans leur aspect innovant. Nous verrons d'ailleurs que dans le secteur forestier en particulier, l'adoption de pratiques RSE est le fruit d'un mélange d'obligations réglementaires, de normes d'industrie et d'initiatives volontaires. La définition retenue se démarque d'anciennes définitions, par exemple celle de la Commission européenne qui était généralement retenue et qui n'incluait que les mesures volontaires prises par les entreprises, au-delà des lois.

De plus, la RSE n'est plus exclusivement conçue comme un acte purement privé, volontaire et cherchant à aller au-delà de la conformité légale. Elle peut se présenter comme une alternative au rôle de l'État, sans être totalement dissociée des politiques publiques.

La RSE en soit a subi plusieurs mutations à travers les époques. Aujourd'hui on parle d'ailleurs plus largement de RSO, pour responsabilité sociale des organisations afin d'inclure les entités autres que les corporations. Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons le terme RSE. Celle-ci a évolué autour de trois grandes écoles de pensées : le *Business Ethics*, qui prête une conscience morale à l'entreprise, la *Social Issues Management*, qui cherche à « gérer » les risques sociaux et environnementaux afin de

les prévenir et le *Business and Society*, qui met l'accent sur la collaboration entre l'entreprise et la société pour répondre aux intérêts de chacun (Gendron, 2000).

1.2.2 Le vaste champ de l'innovation

Les définitions de l'innovation abondent de même que les modèles théoriques cherchant à l'expliquer. Comme notre projet de mémoire concerne avant tout la RSE, nous n'avons pas voulu pousser trop loin la recherche dans le champ très vaste et fertile de l'innovation. Toutefois, si nous devons appréhender la RSE sous cet angle, il importe de cerner les grands contours de ce concept. La littérature offre une panoplie de manières de l'aborder. Le manuel d'Oslo de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005), qui rassemble les principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, la décrit ainsi :

L'innovation concerne la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, ou d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques de l'entreprise, de l'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures. (p. 54)

L'innovation se décline ainsi en différentes catégories : l'innovation de produits, de procédés, de commercialisation et de gestion. L'OCDE introduit également la notion de degré de nouveauté pour juger d'une innovation. Ainsi « par définition, toute innovation doit comporter un élément de nouveauté. La notion de nouveauté se décline sous trois formes : nouveauté pour l'entreprise, nouveauté pour le marché, et nouveauté pour le monde entier » (OCDE, 2005).

Comme nous l'avons déjà démontré, en tant que vecteur de changements dans l'organisation et de la prise en compte d'éléments nouveaux et intangibles dans la prise de décision, la RSE peut aussi répondre à cette définition.

Dans la littérature sur l'innovation, les auteurs distinguent aussi les innovations incrémentales des innovations radicales. L'objectif de cette recherche n'étant pas de juger du degré ou du type d'innovation, mais bien de décrire les processus sous-jacents à sa mise en œuvre, nous n'irons pas plus loin dans la déclinaison de ces concepts. Bien que certains auteurs se soient engagés dans cette voie (Delpuech, 2013), il peut être difficile de juger du caractère radical d'une innovation, car la rupture qu'elle peut entraîner peut se produire bien des années après son apparition. Il n'y a qu'à penser à la tablette électronique iPad, une innovation d'Apple, qui a provoqué la disparition d'un bon nombre de journaux en papier plusieurs années après son apparition sur le marché. Il en va de même pour la RSE. Les actions posées aujourd'hui peuvent ne pas avoir de retombées immédiates, mais pourront avoir des répercussions importantes sur la pérennité de l'entreprise.

1.2.2.1 L'innovation-RSE en tant que processus

La plupart des recherches tentant de joindre RSE et innovation ont été développées à partir de données statistiques issues de recherche empirique portant sur un grand nombre d'entreprises ou encore sur une revue systématique de la littérature sur le sujet. Si les chercheurs se sont attardés jusqu'ici au « quoi » (*innovation as an outcome*), nous proposons de nous arrêter au « comment » (*innovation as a process*) (Crossan et Apaydin, 2010).

Nous constatons en effet qu'en matière de RSE surtout, les auteurs se sont surtout intéressés aux causes (conditions favorisant l'émergence de l'innovation ou de la RSE) et aux conséquences de celles-ci (rentabilité, valeur économique), mais bien peu ont tenté de comprendre ce qui se passait dans ce que certains auteurs dans le champ de l'innovation ont appelé « la boîte noire » de l'innovation. En effet, que se passe-t-il pendant le processus de mise en œuvre d'une pratique de RSE? Il nous est apparu clairement que la recherche sur cet aspect n'était pas suffisante et qu'une observation plus approfondie au sein des organisations s'imposait. Les modèles sur les processus d'innovation nous apparaissaient aussi tout indiqués pour aborder la RSE sous cet angle.

1.2.3 Innovation et RSE : deux faces d'une même médaille

Une première revue exploratoire de la littérature et sur la RSE et sur l'innovation en tant que deux concepts reliés nous a permis, d'une part, de constater que ce lien est de plus en plus étudié depuis les dix dernières années. D'autre part, s'il est généralement admis qu'il existe bel et bien un lien entre les deux (tant sur une base conceptuelle qu'empirique), la recherche souffre encore d'un manque de consensus sur la nature de ce lien, son fonctionnement, et les liens de causes à effet qui existent entre les deux concepts (Ratajczak et Szutowski, 2016).

Les deux concepts, RSE et innovation, sont clairement identifiés en pratique comme des avantages compétitifs pour les entreprises. Il n'est donc pas étonnant que la recherche tente de les relier de plus en plus. Mais rarement lie-t-on les deux concepts de façon pure. La RSE et l'innovation sont souvent liées implicitement à la performance (Berger-Douce, 2015) ou à la rentabilité de l'organisation. Ainsi, dans cette optique, il ne saura y avoir véritable innovation dans la pratique que si celle-ci est rentable pour l'organisation. On reconnaît ici une vision utilitariste de la RSE par

opposition à une vision plus stratégique créant une valeur partagée par l'ensemble de la société (Porter et Kramer, 2011).

La plupart des modèles développés se basent sur des données statistiques (par exemple, sur les investissements R et D pour l'innovation) et aboutissent à des formules mathématiques tentant de démontrer l'existence ou non d'une corrélation entre les deux concepts. Très peu de modèles sont descriptifs. De même, la relation étudiée n'est souvent que dans un seul sens : la RSE qui engendre l'innovation, alors que peu de recherches se sont attardées à l'innovation qui génère de nouvelles pratiques de RSE (Gallego-Álvarez *et al.* 2011).

Différentes théories issues des deux domaines de recherche ont été utilisées pour tenter de lier les deux concepts ou d'expliquer ces liens. Tandis que certains, comme Gallego-Álvarez (2011), ont utilisé la Théorie des ressources de Penrose (1959), développée en 1984 par Wernerfelt et formalisée par la suite par Barney (1991), et qui permet de porter son attention sur l'aspect intangible dans la croissance d'une firme. D'autres comme Delpuech (2013) ont mobilisé la théorie de l'Acteur-réseau (*Actor-Network Theory*) développée par les sociologues de l'innovation Michel Callon et Bruno Latour au cours des années 80. Dans cette perspective, « la production d'une innovation ou d'un changement est un processus itératif composé d'une succession d'épreuves et de transformations non prévisibles dans laquelle une série d'acteurs, c'est-à-dire le réseau, se trouve en relation » (Callon, 1986).

L'originalité de cette théorie tient au fait qu'elle inclut dans les « acteurs » les humains et les non-humains, c'est-à-dire tous les objets, lieux ou technologies entrant dans le processus d'innovation. La théorie de l'Acteur-réseau promeut le fait que l'entreprise n'est pas détachée du milieu dans lequel elle évolue, de même que ne le sont les

innovations qu'elle génère. Ainsi, ce qui fait le succès d'une innovation est son acceptation par les diverses parties prenantes, d'où le lien très fort qui peut être fait avec la RSE. Nous verrons dans notre analyse que la technologie, qui peut jouer le rôle de ces non-humains dont parlent Callon et Latour, a une influence certaine sur l'adoption de pratiques de RSE par les entreprises. Dans cette perspective, la RSE n'apparaît plus tant comme un levier d'innovation que l'inverse : c'est l'innovation qui devient un tremplin pour la RSE.

Cette théorie, qui montre qu'une innovation n'aura de succès que par son acceptation et une série de « traductions » à travers un réseau d'actants s'oppose aux théories classiques de l'innovation, comme la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (1962), qui décrit ce processus comme une série d'étapes successives dont le succès dépend des qualités intrinsèques de l'innovation en elle-même. Dans cette même veine, la littérature a abondamment parlé du *stage gate process* de Cooper (1990) ou Modèle *Stage-Gate*, qui décompose le processus d'innovation en phases distinctes qui surviennent dans un ordre séquentiel où chaque « porte » se referme successivement sans possibilité de rétroaction.

En somme, deux grandes approches occupent la scène de la recherche en innovation : une vision linéaire de celle-ci et une vision itérative ou en boucle. La deuxième approche tend à prendre le dessus sur la première. Il est maintenant admis que les processus d'innovation sont beaucoup plus complexes qu'il n'y paraît et qu'ils ne sont pas une succession d'étapes bien définies.

Andrew Van de Ven, un éminent chercheur de l'Université du Minnesota, est l'un de ceux qui sont venus bousculer ces théories. Il a développé un modèle qui décrit le parcours de l'innovation en s'éloignant des recettes toutes faites et des idées convenues.

Son modèle tient compte d'une réalité beaucoup plus complexe. Loin d'être linéaires, les processus d'innovation dans une organisation se présentent comme un cycle non linéaire d'activités divergentes et convergentes qui se répètent dans le temps et à différents échelons de l'organisation (Van de Ven *et al.*, 1989).

1.2.4 Questions de recherche

Dans la perspective où nous concevons maintenant l'adoption de pratiques de RSE comme un processus d'innovation, se pourrait-il qu'elle soit confrontée aux mêmes moteurs, obstacles et freins que tout autre processus d'innovation? Sinon, quelles sont les différences observables entre les deux processus et y aurait-il lieu d'inventer un modèle propre aux innovations liées à la RSE? C'est en partie à ses interrogations que cette recherche a tenté de répondre.

Comme nous l'avons vu, certains modèles théoriques en innovation ont été appliqués pour classer les pratiques de RSE selon le type d'innovation (incrémentale ou de rupture) (Delpuech, 2013), mais peu ont analysé l'implantation de la RSE sous l'angle des processus d'innovation. De même, la plupart des études sur la RSE et l'innovation ont porté sur le développement de nouveaux produits ou de technologies (Bocquet et Mothe, 2013) en particulier en matière d'environnement, mais peu ont traité de l'innovation en matière de procédés de gestion et d'organisation du travail, par exemple.

Nous posons donc l'hypothèse que le processus de mise en œuvre de pratiques de RSE est similaire à celui de l'innovation technologique. L'ensemble de ces constatations et dans l'optique de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres en matière de RSE, nous posons les deux questions de recherche suivantes :

- **Comment les pratiques de RSE innovantes apparaissent-elles et se développent-elles dans une organisation?**

- **L'innovation liée à la RSE pose-t-elle des défis différents de tout autre processus d'innovation?**

La RSE exige la prise en compte des trois piliers du développement durable : la société, l'environnement et l'économie, rendant ainsi plus complexe le processus d'innovation (Vasconcelos *et al.*, 2013). Arguant que les modèles d'innovation classiques ne peuvent être utilisés pour appréhender cette complexité, d'autres auteurs ont tenté de développer leur propre modèle alliant les deux concepts. Ainsi a-t-on vu apparaître les notions d'Organisation innovatrices durables ou OID (Vasconcelos *et al.*, 2013), de *Sustainability-oriented innovation* (SOI) (Adams *et al.*, 2015). Les concepts d'innovation responsable, durable ou sociale se retrouvent aussi en abondance dans les littératures grise et scientifique.

1.2.4.1 Cadre opératoire

Les recherches longitudinales ayant analysé en profondeur les processus d'innovation se font rares, ne serait-ce qu'en raison des exigences matérielles et logistiques qu'elles exigent. Aussi, pour tenter d'offrir une réponse, nous avons mobilisé le modèle théorique principal de Van de Ven et Angle (2008), sur les processus d'innovation technologique et de gestion et les cycles d'activités convergentes et divergentes qu'il implique. Ce modèle, qui demeure pertinent malgré les années, est le seul à notre connaissance qui tient compte du processus étudié sur une base empirique pendant la mise en œuvre d'une innovation et non seulement une fois le résultat obtenu. Il nous permettra de décrire les pratiques de RSE en entreprise sous l'angle de leur processus de mise en œuvre.

À partir d'une vaste étude de cas échelonnée sur plusieurs années, Van de Ven et son équipe de chercheurs du Centre de recherche en management stratégique de l'Université du Minnesota ont cherché à décrire les processus d'innovation technologique dans plusieurs entreprises en divisant ceux-ci en trois grandes étapes : la naissance, la transformation et la mise en œuvre d'idées nouvelles. Pour chacune de ces étapes, ils ont observé le comportement de cinq variables : les idées, les acteurs, les transactions, le contexte et les résultats. Chacune de ces variables est décrite dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1.1 Les variables clés du processus d'innovation

Variable	Définition
Les idées	Idées, concepts ou stratégies utilisées par les gestionnaires et employés engagés dans le processus d'innovation pour décrire le contenu de l'innovation.
Les acteurs	Les gens impliqués dans l'innovation, leurs rôles et les tâches qu'ils remplissent.
Les transactions	Les relations informelles et formelles entre les membres du partenariat, les autres entreprises, les groupes impliqués).
Le contexte	Événements exogènes dans la grande organisation et l'industrie/la communauté qui sont perçus par les membres du partenariat comme affectant leur collaboration.
Les résultats	Les résultats (nouvelles positives, négatives ou mitigées indiquant des éléments de succès et d'échec).

Van de Ven et Angle, 2008, traduction libre.

Il en est résulté une définition du parcours de l'innovation pouvant se lire ainsi :

*The innovation journey was defined as new **ideas** that are developed and implemented to achieve desired **outcomes** by **people** who are engaged in **transactions** (relationships) with others in changing institutional and organizational **contexts** (Van de Ven et Angle, 2008).*

Le modèle (voir figure 1.1) développé à partir de ce cadre d'analyse montre bien que les processus d'innovation ne sont pas linéaires, comme le voulaient les modèles théoriques tels que ceux de Rogers ou de Cooper (*Stage-Gate Model*), où chaque étape, de la naissance de l'idée jusqu'à sa mise en œuvre, se succède sans retour en arrière. Ce modèle prouve ainsi au contraire que ces processus comprennent des boucles de rétroaction, des culs-de-sac, des modifications et diverses mutations qui viennent transformer l'innovation avant son adoption. Le gestionnaire ne peut pas contrôler ce processus, mais il peut apprendre à le manœuvrer (Van de Ven, 2017).

Ce processus comprend généralement 12 éléments clés qui se produisent à l'intérieur de trois grandes périodes : la période initiale de gestation, de développement et la période d'implantation ou de cessation du projet ou de la pratique.

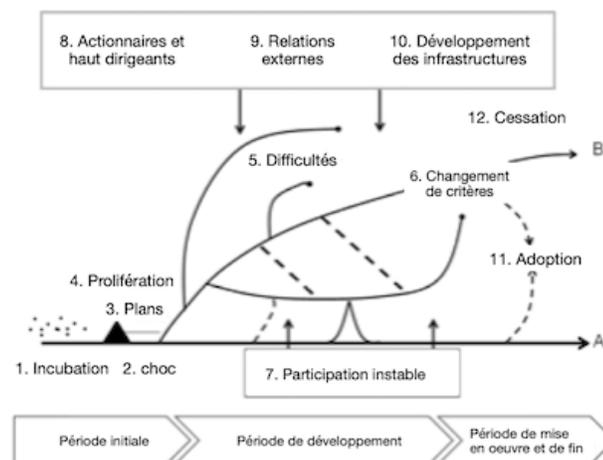


Figure 1.1 Le parcours de l'innovation technologique ou de gestion
Tirée de Van de Ven et Angle (2008).

La période initiale, qui précède souvent le développement d'une innovation comporte trois éléments clés : la gestation, l'arrivée d'évènements imprévus ou choc (à l'interne ou à l'externe) qui vient déclencher les efforts pour mobiliser des ressources financières et humaines autour d'une idée nouvelle. Chacun des éléments de cette phase est expliqué plus en détail dans le tableau suivant :

Tableau 1.2 La phase initiale de l'innovation technologique ou de gestion. Synthèse des descriptions retrouvées dans la littérature au sujet des éléments du processus d'innovation de Van de Ven.

PHASE INITIALE	
Éléments clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)
1. Gestation	Dans cette phase d'incubation, les gens s'engagent dans des activités qui ouvrent la voie à l'innovation. Le hasard et le climat organisationnel jouent un rôle important. L'augmentation du nombre d'initiatives par un grand nombre de personnes en interaction augmente la probabilité de stimuler l'innovation.
2. Choc	Les chocs déclenchent l'innovation. Il s'agit d'événements internes ou externes qui concentrent les efforts des parties prenantes (nouveau leadership, défaillance des produits, crise budgétaire, perte de parts de marché...)
3. Plans	Des plans et des budgets sont élaborés et soumis à la haute direction et aux investisseurs en prévision du lancement du processus d'innovation. Au démarrage, les innovateurs sont souvent trop optimistes dans leurs calculs et ont plus de mal à convaincre les investisseurs d'investir en capital.

Oeij, P.R.A *et al.* (2018), Garud, R., Tuertscher, P. et Van de Ven, A. H. (2013), Van de Ven, A. H., Angle, H. L. et Poole, M. S. (dir.) (1989), Van de Ven, A. H., Angle, H.L. (2008), Van de Ven, A. H. (2017)

Vient ensuite la période de développement où l'on s'active pour concrétiser l'idée. C'est lors de cette période, la plus riche du cycle, qu'il y a le plus d'interactions, de transactions entre les différents acteurs. Il y a des hauts et des bas, des erreurs et des revers surviennent et sont corrigés dans un processus itératif. L'idée initiale suit alors

plusieurs chemins et peut être modifiée en cours de route. Chacun des éléments de cette phase est expliqué plus en détail dans le tableau suivant :

Tableau 1.3 La phase de développement de l'innovation technologique ou de gestion. Synthèse des descriptions retrouvées dans la littérature au sujet des éléments du processus d'innovation de Van de Ven.

PHASE DE DÉVELOPPEMENT	
Éléments clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)
4. Prolifération	Le processus prolifère de diverses façons et explose comme un feu d'artifice difficile à gérer en raison de l'ambiguïté et de l'incertitude, de la complexité des relations entre les acteurs, du niveau de risque et des mécanismes de gouvernance différents requis pour chacune de ces nouvelles voies d'innovation qui se présentent. Des tensions liées aux objectifs personnels des individus peuvent aussi ressurgir.
5. Difficultés	Les revers sont fréquents en raison des imprévus. Des événements modifient de façon importante les hypothèses et le contexte de départ. La dépendance aux plans initiaux cause des problèmes qui s'ils ne sont pas corrigés (parce qu'on ignore les signaux, ou les oppositions) peuvent mener à l'échec et au retrait de l'appui de la haute direction.
6. Changement de critères (Réorientation)	L'évolution divergente et convergente des critères de succès selon les responsables (internes) de l'innovation et les contrôleurs des ressources (externes) impliquent qu'au début, les gestionnaires de l'innovation mettent l'accent sur les intrants et les contrôleurs mettent l'accent sur les résultats. Le pouvoir peut changer de main en fonction de la façon dont les intervenants encadrent les progrès (succès ou échec) et agissent en conséquence (les contrôleurs coupent ou augmentent les budgets). On s'ajuste en fonction des attentes des actionnaires et de la haute direction.
7. Participation instable	Les équipes d'innovation travaillent à temps partiel. Les taux de roulement sont élevés et engendrent un manque d'expérience. Les motivations individuelles peuvent conduire à des dynamiques individuelles et collectives contradictoires, qui érodent la cohésion de l'équipe et son efficacité.
8. Actionnaires/hauts dirigeants	La participation et les rôles de la haute direction diffèrent en fonction du contexte et de l'organisation (participation directe ou à distance, parrain, mentor, critique ou leader institutionnel). Ces changements de rôles sont plus évidents lors d'importants revers. Le rôle des dirigeants évolue au long du processus (de mentor à critique) et est plus important lors des revers.

PHASE DE DÉVELOPPEMENT	
Éléments clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)
9. Relations externes	Au fil du temps, de plus en plus d'acteurs participent, ce qui donne lieu à un réseau complexe d'échanges, entraînant une variété de conséquences imprévues (transactions risquées, concurrence, défection). Les interdépendances créent un point d'auto-organisation critique où la gestion des relations doit se concentrer sur le réseau de relations au lieu des interactions un à un. Des acteurs externes vont soit alimenter et soutenir les efforts d'innovation ou vont, au contraire, les ralentir voire les annihiler.
10. Développement d'infrastructures	Pour mettre en œuvre ou commercialiser une innovation, il faut un écosystème basé sur la présence de bailleurs de fonds, d'institution de recherche et d'éducation. Une attention doit être portée au rôle du secteur public qui peut stimuler ou inhiber l'innovation. Les entreprises peuvent partager des ressources et leurs canaux de distribution (concurrence vs coopération).

Oeij, P.R.A *et al.* (2018), Garud, R., Tuertscher, P. et Van de Ven, A. H. (2013), Van de Ven, A. H., Angle, H. L. et Poole, M. S. (dir.) (1989), Van de Ven, A. H., Angle, H.L. (2008), Van de Ven, A. H. (2017)

Enfin, la dernière période est celle de l'implantation de l'innovation ou de la cessation du projet, car il arrive parfois, que faute de ressource ou de moyens, le processus prend fin et que l'innovation ne voit jamais le jour. Le processus prend fin également lorsque l'innovation est implantée. Chacun des éléments de cette phase est expliqué plus en détail dans le tableau suivant :

Tableau 1.4 La phase finale de l'innovation technologique ou de gestion.
Synthèse des descriptions retrouvées dans la littérature au sujet des éléments du processus d'innovation de Van de Ven.

PHASE FINALE	
Éléments clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)
11. Adoption	La mise en œuvre commence lorsqu'une innovation est appliquée et adoptée. Souvent, l'innovation ne remplace pas l'ancienne technologie. Le « nouveau » sera intégré au « vieux » et les deux technologies cohabiteront. Le déploiement de grande envergure est mieux que des projets-pilotes puisqu'il engage la haute direction, ce qui donne plus de visibilité, améliore la disponibilité des budgets et diminue les possibilités d'opposition et de sabotage.
12. Cessation	Le processus d'innovation prend fin lorsque la technologie est implantée ou que les ressources s'épuisent. Les cadres supérieurs ont un rôle antithétique en tant que partisans et contrôleurs des ressources, mais leur rôle est décisif et dépend de leur évaluation des progrès et des facteurs de succès ou d'échecs. Le processus cesse lorsque l'innovation est implantée, n'est plus financée ou faute de rentabilité.

Oeij, P.R.A *et al.* (2018), Garud, R., Tuertscher, P. et Van de Ven, A. H. (2013), Van de Ven, A. H., Angle, H. L. et Poole, M. S. (dir.) (1989), Van de Ven, A. H., Angle, H.L. (2008), Van de Ven, A. H. (2017)

Le modèle de Van de Ven décrit non seulement le processus et les éléments sous-jacents à l'innovation, il nous éclaire également sur les cycles de convergence et de divergence inhérents à tout processus de changement organisationnel ou d'innovation. Toute nouvelle pratique ou nouveau comportement naît souvent d'un changement dans l'environnement externe de l'entreprise ou d'un choc qui pousse à sortir du cadre de référence pour trouver de nouvelles façons de faire (divergence). Par la suite, les contraintes budgétaires, les problèmes d'implantations, les erreurs font en sorte que les porteurs de l'innovation ou des nouvelles idées dans l'entreprise vont adopter un comportement convergent en modifiant la nouvelle pratique afin qu'elle réponde aux objectifs d'affaires de l'entreprise. On testera et on évaluera celle-ci en fonction de

paramètres connus dans l'entreprise et en tentant de s'allier la haute direction ou les cadres intermédiaires.

Forte d'une nouvelle injection de capitaux, d'une restructuration ou d'un changement dans les procédures, l'idée peut ensuite retourner sur la table à dessin pour être modifiée ou enrichie. Elle peut ensuite être réintégrée dans le cours normal des affaires ou « justifiée » selon les attentes envers toute entreprise oeuvrant dans un système capitaliste et qui fonctionne selon une logique de profit.

Alors que l'innovation chez Van de Ven est plus codifiée dès lors qu'elle entre dans un processus, l'innovation RSE que nous observons dans les deux entreprises à l'étude se présente sous deux formes : formelles et informelles. Les pratiques formelles répondent à des règles ou procédures précises et sont mesurées, codées et évaluées. Les pratiques informelles sont liées aux valeurs et aux comportements des individus (Bertels, 2010). Elles sont bien représentées ici sous la forme d'un cadran développé par Stéphanie Bertels, qui a étudié l'opérationnalisation du développement durable en entreprise.

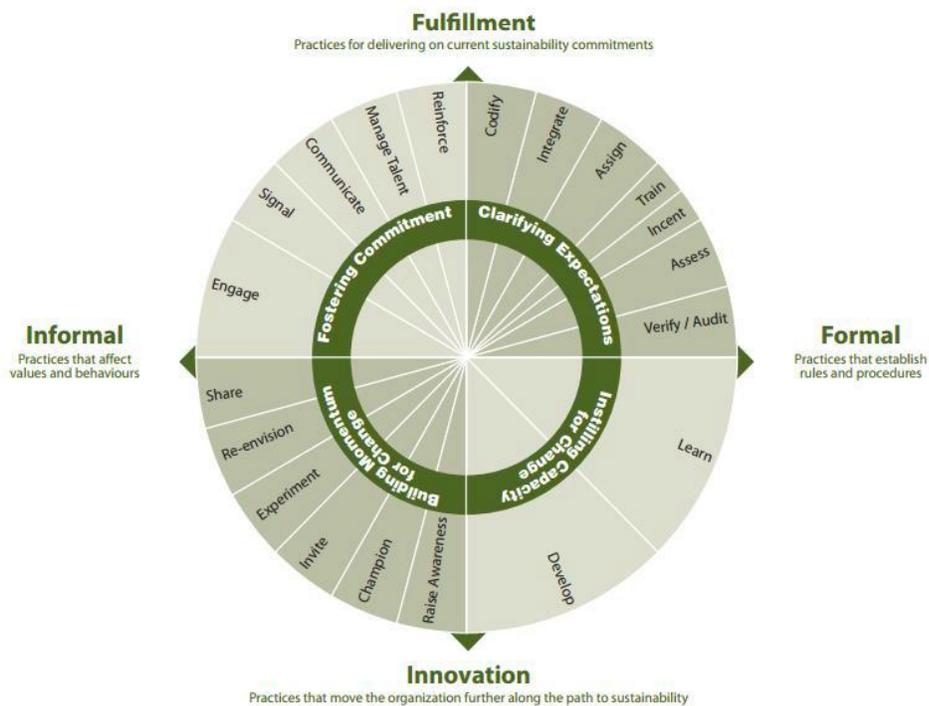


Figure 1.2 Le modèle d'intégration du développement durable de Stéphanie Bertels

L'axe vertical présente les pratiques selon deux pôles, l'accomplissement ou l'innovation. Soit les pratiques observées viennent renforcer ce que l'organisation fait déjà de manière intrinsèque en matière de développement durable (accomplissement), soit elles se distinguent des processus établis et exigent de mettre en branle de nouveaux paradigmes ou des manières de penser différente pour répondre aux exigences du développement durable. L'axe horizontal vient quant à lui nous présenter l'évolution du caractère informel vers un style plus formel. Les pratiques RSE vont souvent commencer par être adoptées de manière informelle pour ensuite devenir des politiques d'entreprise plus officielles.

En se questionnant sur l'opérationnalisation du développement durable en entreprise, Bertels (2010) se pose sensiblement la même question que nous, sous l'angle de la culture organisationnelle plutôt que sous l'angle des processus d'innovation : en quoi le développement durable est-il différent des autres initiatives de changement de la culture de l'entreprise ? Selon elle, l'orientation vers une culture du développement durable peut représenter des défis uniques en leur genre.

La plupart des initiatives de changement organisationnel sont internes et liées entre elles. En revanche, le développement durable fait partie d'un vaste programme sociétal qui dépasse le cadre de l'organisation. Des forces externes fournissent souvent la motivation nécessaire pour lancer une initiative de changement vers le développement durable (p. 6).

Ainsi, elle parle de forces externes qui fournissent parfois la motivation nécessaire à implanter le changement, ce qui peut s'apparenter aux chocs dont parle de son côté Van de Ven dans son modèle décrit plus haut.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre sera consacré à la description de la méthodologie choisie pour notre recherche. Dans la première section, nous présenterons la justification du choix épistémologique et du postulat de recherche. Les deuxième et troisième sections porteront sur la stratégie de recherche et la méthode de collecte de données, qui présentera également les unités d'analyse. Dans la quatrième et dernière section de ce chapitre, nous présenterons les critères de validité de la stratégie de recherche retenue, de même que ses limites et les considérations éthiques qui y sont associées.

2.1 Choix épistémologique et postulat de recherche

Cette recherche est de nature exploratoire, qualitative et vise à contribuer à l'élaboration de nouvelles théories à partir d'une réalité observable. Généralement répandue en matière de recherche en gestion (Thiétart, 2014), elle s'inscrit dans la lignée des travaux sur la théorie ancrée ou *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967), qui consiste à élaborer des théories à partir de données collectées sur le terrain et de l'analyse méthodique de ces informations. Cette méthodologie de recherche est inductive, par opposition à la méthodologie hypothético-déductive, plus souvent utilisée en recherche quantitative et s'appuyant sur des modèles statistiques.

Notre postulat s'inscrit donc dans une perspective constructiviste dans sa variante interprétative. « L'objet de la recherche interprétative consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres » (Hudson et Ozanne, 1988, cités dans Thiétart, 2014)

Ce paradigme suppose que la réalité est construite et non donnée, comme le voudrait l'idéal positiviste. « L'interprétativisme concevra (...) que la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations » (Thiétart, 2014). Défendre cette conception revient à considérer que la réalité sociale est subjective et construite. « Une telle posture vise une compréhension riche d'un phénomène, ancrée dans le point de vue et le sens que les acteurs sociaux donnent à leur réalité ». (Savoie-Zajc, 2009).

À notre avis, ce postulat est tout indiqué pour traiter de sujets liés à la RSE, qui puise ses fondements dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), laquelle stipule que la raison d'être de l'entreprise est de satisfaire aux besoins des parties prenantes. Selon la perspective constructiviste, le RSE peut se définir comme « une construction sociocognitive » qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux (Gond et Igalens, 2012).

2.1.1 Méthode de recherche

La démarche de recherche choisie est de type qualitatif, ce qui nous amènera à privilégier l'étude de cas comme méthode de recherche. L'un des auteurs les plus cités en matière d'étude de cas, Yin (2018), définit cette méthode comme « une méthode de recherche empirique qui enquête sur un phénomène contemporain (le « cas ») en profondeur, dans un contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas évidentes ».

À ce jour, nous constatons que les liens entre l'innovation et la RSE restent conceptuels et les auteurs ont peu observé comment cela se passe concrètement dans les entreprises. C'est pourquoi l'étude de ça nous paraît tout indiquée pour aborder notre sujet. La décision de recourir à l'étude de cas dépend d'ailleurs largement de la question ou de l'objectif de recherche, nous dit Yin (2018). Ce dernier identifie trois critères pouvant mener à choisir l'étude de cas comme méthode de recherche : 1) lorsque la principale question de recherche est « comment » ou « pourquoi »? 2) lorsque le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les comportements ou les événements et 3) lorsque l'étude concerne un phénomène contemporain.

Les forces de l'étude de cas sont multiples. D'abord, les données ainsi recueillies sont de première source, donc d'une grande validité interne. L'étude de cas permet d'approfondir un sujet en l'étudiant dans son contexte, de vérifier des théories existantes ou d'en générer. Elle permet également de situer sa recherche dans un contexte historique. D'autre part, cette méthode comporte aussi ses faiblesses. Elle est peu reproductible, elle est onéreuse et requiert beaucoup de ressources.

Cette méthodologie nous permet de répondre à la problématique identifiée dans le champ de la recherche sur l'innovation et la RSE, à savoir le manque d'études sur le terrain et le manque de descriptions des processus menant à la mise en œuvre de pratiques de RSE innovatrices.

2.1.2 Choix de l'échantillon

L'étude de cas faisant l'objet de ce mémoire s'inscrit dans un projet plus large de recherche qui consistait à identifier des pratiques exemplaires de RSE dans le secteur forestier.

Afin de procéder à l'analyse des cas ciblés lors de la première phase du projet, nous avons d'abord retenu une liste de critères nous apparaissant incontournable pour repérer les entreprises ayant les meilleures pratiques en matière de RSE. Notre attention s'est portée tout particulièrement sur les thématiques suivantes :

- Les retombées locales
- Les pratiques d'embauche locale
- La formation des employés
- La création de richesse locale
- Les relations avec les communautés locales (en particulier les Premières Nations)
- Le respect de l'environnement
- Le caractère innovateur des pratiques de l'entreprise
- Le développement de nouvelles technologies et l'accès à la technologie

Pour sélectionner les entreprises, nous avons d'abord consulté 33 fiches synthèses réalisées par le Conseil québécois du développement durable (CQDD) lors d'un mandat visant à identifier les meilleures pratiques RSE sur le territoire du Plan Nord. C'est à l'aide de ces fiches et d'une recherche documentaire plus poussée (articles de médias, articles scientifiques, mémoires ou thèses déjà réalisées sur ces entreprises) que nous avons porté nos choix sur Boisaco, une entreprise de la Côte-Nord détenue par deux coopératives de travailleurs, et RYAM (autrefois appelée Tembec), détenue par des actionnaires américains et dont le siège est à Jacksonville, en Floride. Nos recherches ont montré que ces entreprises, bien qu'imparfaites, sont reconnues dans leur communauté comme de bons citoyens corporatifs.

2.2 Méthode de collecte de données

L'étude de cas fait généralement appel à plusieurs techniques de collecte de données, qui vont des entrevues, dirigées ou semi-dirigées, de l'observation directe, de la consultation de documentation en passant par l'enquête et le sondage. Les données qui en découlent peuvent donc être à la fois quantitatives et qualitatives, bien que l'étude de cas soit décrite à la base comme une méthode de recherche qualitative.

Les techniques que nous avons utilisées dans le cadre de ce projet de recherche sont : l'entrevue semi-dirigée, l'observation participante et la consultation de documents. Nous décrirons chacune de ses techniques plus en détail dans les sections qui vont suivre.

2.2.1 L'entrevue semi-dirigée

D'une manière générale, l'entrevue peut être définie comme « une méthode de collecte d'informations qui se situe dans une interaction entre un intervieweur et un interviewé en vue de partager un savoir expert et de dégager une compréhension d'un phénomène » (Savoie-Zajc, 2009). À mi-chemin entre l'entrevue dirigée (questions fermées) et l'entretien non dirigé, où le répondant est libre de parler à sa guise, l'entrevue semi-dirigée consiste pour l'intervieweur à délimiter certains thèmes sur lesquels il cherche à obtenir des réponses, tout en laissant la place au répondant pour développer son propos. Ce type d'entrevue permet de recueillir différents types de données, dont des faits, des opinions, des hypothèses, des réactions, des analyses. Dans l'esprit de recueillir ce type de données, nous avons conçu deux guides d'entretien, l'un pour les entreprises et l'autre pour les parties prenantes qui gravitent autour de celles-ci (communautés autochtones, organismes sociaux économiques, instituts de recherche). Les guides ont été élaborés de façon à couvrir d'abord les problématiques générales des entreprises en matière de RSE pour ensuite plonger plus spécifiquement dans les pratiques et les processus de mise en œuvre de celles-ci. Pour les principales parties prenantes, il s'agissait de venir corroborer certaines informations fournies par les entreprises tout en cherchant à relever d'autres pratiques qui n'auraient pas été ciblées par les entreprises au départ. Cela nous aura permis par la suite de retenir les pratiques apparaissant plus essentielles que d'autres à la fois aux yeux des parties prenantes et des entreprises. Les entrevues sont bien entendu enregistrées et tous les entretiens ont ensuite été retranscrits.

Nous avons interviewé au total 32 participants, dont la plupart étaient des cadres dans entreprises à l'étude, des chercheurs, des membres influents des communautés autochtones et des intervenants économiques. La majorité des intervenants nous ont été

proposés par les principaux porte-parole des deux entreprises et certains nous ont été suggérés au fur et à mesure par d'autres participants.

2.2.2 L'observation participante

On trouve des définitions de l'observation participante à la fois en anthropologie, en sociologie et en psychosociologie. Nous retiendrons celle des sociologues Bogdan et Taylor (1975) qui décrivent la méthode d'observation participante comme un dispositif de recherche caractérisé par « une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers ».

Il est intéressant de noter que l'expression « observation participante » ne désigne pas seulement des activités précises réalisées sur le terrain, mais l'ensemble de la démarche de travail, depuis la négociation de l'accès au terrain, à l'arrivée du chercheur, jusqu'au moment où il le quitte.

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons donc pu noter des idées et des réflexions dès les premières demandes auprès des entreprises à l'étude, pendant les séjours à l'intérieur de leurs murs, où nous avons partagé les bureaux avec les employés, jusqu'à notre départ. Les deux entreprises se situant dans des régions éloignées, nous avons pu rapidement saisir le contexte socio-économique dans lequel elles évoluaient par nos observations.

De manière plus précise, nous avons eu accès à des rencontres d'employés et de membres de la direction, ainsi qu'avec un consultant en ressources humaines. Nous avons eu l'occasion de visiter des usines et des chantiers de récolte en forêt de même

que d'assister à un grand congrès annuel sur l'avenir de la foresterie au Québec. Ces événements, de même que tous les moments informels passés à dialoguer avec diverses parties prenantes dans ce secteur, nous ont permis de comprendre le contexte dans lequel évoluent les entreprises et de recueillir des données pertinentes.

2.2.3 La consultation de documents

Tout au long de l'étude de cas, de la pré-recherche en vue de préparer le terrain jusqu'à la rédaction des résultats, nous avons consulté plusieurs documents tels que des fiches produites par le Conseil québécois en développement durable (CQDD), des rapports annuels, rapports de développement durable, articles de journaux locaux, dépliants, documents de promotions, rapports de recherche, comptes-rendus, protocoles d'entente, présentations, etc. Au total, près d'une centaine de documents ont été consultés.

L'analyse de ces documents nous a souvent permis d'infirmier ou de confirmer les dires des participants interviewés ou encore de préciser leurs propos. En effet, certains intervenants peuvent avoir tendance à amplifier certains faits les mettant en valeur et en omettre d'autres qu'ils percevaient comme plus compromettants. La vérification des documents, notamment ceux qui sont soumis à une vérification externe, comme les rapports annuels, permet d'atténuer ces biais.

Tableau 2.1 Stratégie de collecte de données

ÉTUDE DE CAS MULTIPLE			
PHASE 1 (PRÉ-TERRAIN)			
OBJET	MÉTHODE DE COLLECTE	DONNÉES RECUEILLIES	MÉTHODE D'ANALYSE
Choix des entreprises et inventaire préliminaire de leurs pratiques de RSE	Recherche documentaire	75 documents (sites web des entreprises, Fiches du CQDD, articles de périodiques et scientifiques)	Analyse documentaire
PHASE 2 (TERRAIN)			
Opérationnalisation des pratiques de RSE déjà identifiées et d'autres pratiques identifiées sur place	2 visites d'entreprises	Données d'observation participante (notes manuscrites, journal de bord, enregistrements audio et photos)	Analyse de contenu qualitative (Miles & Huberman, 2003)
	32 entrevues semi-dirigées	Verbatims d'entrevues semi-dirigées	Codage des verbatim dans le logiciel NVivo
	4 rencontres en groupe (observation participante) Deux visites d'usines, et une visite de chantier + camp forestier	Documents recueillis sur le terrain (dépliants, présentations, rapports de DD, rapports annuels, etc.) 23 documents recueillis	

La triangulation et le croisement de toutes ces techniques de collecte de données nous ont permis de tirer nos résultats de recherche. Les visites sur le terrain nous ont permis d'infirmer ou de confirmer certaines informations recueillies lors de la phase 1 de la recherche. De même, nous avons pu valider certaines impressions ou informations données par les participants aux entrevues grâce à la consultation de rapports officiels

(rapport annuel, rapport de développement durable, rapports techniques) et de notes d'observations. Il nous est apparu certaines contradictions entre les données recueillies grâce aux entrevues et ce que nous constatons sur le terrain ou dans la documentation, notamment sur l'historique des entreprises, mais aussi sur des aspects en lien direct avec notre objet de recherche : la RSE. Par exemple, alors que les documents officiels de Boisaco présentent la santé et sécurité de l'entreprise comme une priorité, nous avons pu constater certains accrocs à la sécurité dans l'usine (gants par terre) et les témoignages d'employés nous ont confirmé qu'il s'agissait en fait d'une pratique à améliorer dans l'entreprise. Par ailleurs, nous avons pu corroborer que l'entreprise avait vraiment à cœur le respect des normes FSC puisque les principes étaient affichés dans toutes les salles communes. Nous avons pu aussi valider certains détails sur l'historique ou le chiffre d'affaires des entreprises relaté par nos intervenants en croisant l'information avec des documents officiels (rapports annuels, communiqués, rapports de développement durable).

2.3 Analyse des données

Les données récoltées, principalement les verbatim d'entrevues semi-dirigées, ont été analysées grâce à une méthode d'analyse de contenu basée sur les mots utilisés, les contextes et les concepts-clés apparaissant dans le discours. Pour l'analyse des données, nous nous rapportons au modèle d'analyse qualitative développé par Miles et Huberman (2003), un modèle itératif visant à faire ressortir des thèmes ou sous-thèmes récurrents, des oppositions ou des ressemblances.

Grâce au logiciel NVivo, nous avons procédé à un premier codage de contenu des entretiens et des documents selon les différentes pratiques de RSE dans cinq grandes

catégories : gouvernance, environnement, social, territorial et économie. Ainsi, chaque pratique (ou récit de la pratique) de RSE répertoriée a été traitée comme une unité d'analyse à l'intérieur de laquelle nous avons pu dégager des éléments inspirés du programme de recherche de Van de Ven *et al.* (1989). Comme nous l'avons vu précédemment dans la description de notre cadre opératoire, la variable « processus d'innovation » dans ce projet avait été décomposée ainsi : acteurs, idées, transactions, contexte, résultats. C'est ce que nous avons tenté aussi de rechercher dans nos données, d'une part en combinant toutes les techniques de recherche sur le terrain, de même qu'à l'étape du codage et lors de la rédaction des résultats.

Ce premier codage nous a permis de retracer l'histoire de chacune des pratiques et de décrire ces pratiques RSE pour chacune des entreprises étudiées. Nous avons ensuite sélectionné deux pratiques particulièrement innovatrices afin de les soumettre au « test » du modèle du processus d'innovation selon Van de Ven. Ce deuxième codage en fonction des 12 éléments du modèle nous a permis de décortiquer le processus de façon plus détaillée et de constater les différences et les similarités entre l'innovation RSE et l'innovation traditionnelle.

Notre approche peut être qualifiée d'hybride, en ce sens qu'elle nous a amenés à procéder de manière déductive pour vérifier ces éléments s'inspirant de l'étude des processus d'innovation chez Van de Ven et de manière inductive en laissant les données « parler ». Cette approche inspirée de la *grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967) a fait ses preuves et est particulièrement utile lors d'une étude de cas. Elle permet de « capturer » des concepts pertinents et innovateurs (Yin, 2018) qui n'auraient pas été prévus dans un devis de recherche strictement déductif, lequel viserait à décrire un phénomène à travers le prisme d'une théorie existante.

2.3.1 Les unités d'analyse

La méthode de l'étude de cas renvoie à des démarches différentes selon les auteurs. Certains privilégient le cas unique (Stake, 2000, cité dans Thiétart, 2014) ayant un intérêt intrinsèque. D'autres, comme Eisenhardt (1989), se concentrent sur l'élaboration de théories à l'aide de cas multiples. De son côté, Yin ne fait pas de distinction entre ces deux approches. Le principal reproche fait à l'étude de cas (surtout le cas unique) est que les conclusions peuvent ne pas être généralisables à l'ensemble et demeurer idiosyncrasiques. Dans le cas de notre recherche, le fait de pouvoir procéder à une étude de cas multiple et à une analyse comparative entre les cas observés a permis une récolte de données riche et substantielle, propre à alimenter le champ de la recherche en RSE, à notre avis.

Plus précisément, notre projet de recherche consiste en une étude de cas multiple (deux cas seront analysés) avec cas imbriqués (chacune des pratiques de RSE au sein de l'entreprise sera traitée en soit comme une « histoire » ou un « mini cas »). Chaque pratique a ainsi été traitée comme une unité d'analyse en soit.

2.4 Validité de la recherche

La notion de validité de la recherche revêt une importance particulière dans le contexte d'une étude de cas, car c'est souvent son talon d'Achille. La fiabilité des outils de mesures (entretiens, observations, documentation) repose uniquement sur le chercheur, dont l'approche peut varier d'un intervenant à un autre, voire d'un cas à l'autre. Pour s'assurer de la fiabilité de la recherche qualitative et minimiser l'interférence entre le chercheur et le cas faisant l'objet de son étude, Langley (1999, cité dans Thietart, 2014)

propose de suivre trois étapes : 1) rédiger une chronologie aussi précise possible de la narration du cas 2) coder cette narration et 3) identifier des récurrences analytiques permettant de valider ou invalider ses hypothèses de recherche ou de construire des propositions de recherche.

Nous avons pour notre part choisi de coder d'abord les données brutes pour pouvoir ensuite raconter l'histoire derrière chaque pratique de RSE, de façon à éliminer complètement l'interférence du chercheur. Chaque pratique étant ainsi racontée par les acteurs qui y sont impliqués. L'identification des récurrences analytiques pour valider ou invalider notre hypothèse et répondre à nos questions de recherche a été faite en parallèle.

Enfin, Yin (2018) et Miles, Huberman et Saldena (2013), cités dans Thiétart (2014) proposent d'utiliser certaines tactiques pour améliorer la validité du construit d'une recherche qualitative : « [...] utiliser plusieurs sources de données différentes, établir une chaîne d'évidence entre les données collectées et la démarche de recherche, de la formulation de la problématique à l'énoncé des conclusions et faire valider le cas par des acteurs-clé » (Thiétart, 2014).

2.4.1 Respect des règles éthiques

À notre connaissance, toute recherche impliquant une interaction avec des humains ou l'obtention de documents contenant des données personnelles, qu'elle soit de type qualitatif ou quantitatif, nécessite l'obtention d'un certificat éthique. Ce certificat est délivré à l'UQAM par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1) dans le cas de l'École des sciences de la

gestion (ESG). Pour l'obtention de ce certificat, il est exigé de suivre une formation au préalable sur l'éthique de la recherche (didacticiel EPTC2). La formation a été suivie (comme le prouve l'attestation fournie en annexe) et le certificat a été obtenu en juillet 2018. Des formulaires de consentement ont également été approuvés et signés par chaque participant interviewé.

D'un point de vue éthique, notre projet avait une caractéristique particulière ; il engageait la participation de communautés autochtones. Les entreprises forestières à l'étude ont des activités de récolte sur des territoires revendiqués, en partie ou en totalité, par des communautés membres de Premières Nations. Sans compter que depuis fort longtemps, les peuples autochtones du Canada se tournent vers la forêt pour combler leurs besoins culturels, spirituels et matériels². Celles-ci sont donc des parties prenantes incontournables et sont au cœur des initiatives de RSE. Il était donc prévu, et souhaité, dès le début de ce projet de recherche, d'inclure les Premières Nations concernées par les activités de RYAM et Boisaco dans notre liste de participants aux entrevues.

Or celles-ci voient parfois d'un œil méfiant les projets de recherche menés par des non-autochtones, puisque les méthodes utilisées n'ont pas toujours tenu compte de leur conception du monde.³ Dans ce contexte, nous nous référerons à la dernière version de

² Conseil canadien des ministres des Forêts (s.d.)

³ Canada. Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada. (2014). *Énoncé de politique*

l'Énoncé des politiques des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (2018), une politique commune des trois organismes de recherche fédéraux : le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC).

Cette politique que nous avons consultée contient un chapitre complet sur la conduite à mener lorsqu'une recherche visant les Premières Nations. Nous avons aussi assisté à un atelier s'intitulant « *Les perspectives autochtones en recherche* », offert par le Service des partenariats et du soutien à l'innovation (SEPSI), à l'UQAM en novembre 2018.

Bien que notre recherche ne porte pas spécifiquement sur des enjeux liés aux populations autochtones, nous y avons puisé des connaissances précieuses pour mener à bien la recherche sur le terrain.

D'abord, dans la définition même des concepts-clés liés aux peuples autochtones, se trouvent les clés pour ouvrir le dialogue avec cette importante partie prenante du secteur forestier. Il faut d'abord distinguer les différentes appellations. Sont désignés

des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (chap.9). Récupéré de <http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/chapter9-chapitre9/>

comme Autochtones ou Peuples autochtones les personnes issues des Premières Nations, ou des peuples inuits ou Métis. Pour obtenir leur consentement et leur confiance, nous avons demandé aux dirigeants des entreprises à l'étude de nous servir d'intermédiaires pour entrer en contact avec les différentes communautés et planifier les entrevues.

C'est ainsi que nous avons pu rencontrer différents responsables dans deux communautés autochtones, celles des Innus d'Essipit et de Pessiamit. Ces deux communautés entretiennent d'importantes relations avec Boisaco, sur la Côte-Nord. Cependant, nous n'avons pas réussi à obtenir de rencontres avec les communautés, notamment avec la Première Nation algonquine de Pikogan et celle de Cris de la Baie-James, qui sont en dialogue avec RYAM. Plusieurs contacts ont été faits, de notre part et de la part de dirigeants de RYAM, avant, pendant et après notre passage dans la région, mais ils sont restés lettre morte.

Chez Boisaco, au contraire, les démarches furent aisées et les rencontres ont eu lieu comme prévu, sans délais ou problème particulier. Il faut préciser que nous n'étions pas dans une position de pouvoir quelconque avec les intervenants, ce qui a sans doute facilité les contacts avec ces communautés. Nous étions dans un mode de consultation où ils étaient appelés à donner leur avis sur les pratiques de RSE des entreprises avec lesquelles ils transigent déjà, dans un but de valider des informations, de déceler de nouvelles pratiques ou de voir de quelle manière leurs préoccupations étaient prises en considération par les entreprises à l'étude. Nous étions également soucieux de comprendre quel type de relation ces parties prenantes entretiennent avec les entreprises du secteur forestier.

Nous les avons donc consultés à titre de partie prenante et partenaire des activités de Boisaco sur un enjeu qui les concerne et non en tant qu'« objet » de recherche eux-mêmes. Nos rencontres ont également eu lieu avec des responsables de ces différentes communautés et non avec les citoyens. Enfin, du côté de RYAM, nous pouvons supposer que certains enjeux plus politiques ou stratégiques sont entrés en ligne de compte dans le refus de nous rencontrer.

La conclusion que nous en tirons et que chaque communauté a véritablement ses enjeux propres et que nous ne pouvons généraliser les constats faits pour le secteur forestier à l'ensemble de peuples autochtones. Certains seront dans une relation que nous qualifierons de « transactionnelle », d'autres dans une relation de partenariat, voire d'amitié avec les dirigeants et employés du secteur qu'ils côtoient régulièrement sur le terrain. Chez Boisaco, par exemple, certains liens reposent sur des relations de longue date entre les fondateurs et les membres des Conseils de bande et de certaines familles, ce qui a certainement facilité notre entrée dans les communautés d'Essipit et de Pessiamit. Chez RYAM, les relations avec les communautés apparaissent plus formelles, mais nous ne pouvons préciser ce sujet puisque nous n'avons pas eu accès aux parties prenantes autochtones qui sont concernées par les activités de cette entreprise. Une autre de nos constatations fut qu'il existe de grandes disparités socio-économiques entre les communautés elles-mêmes, ce qui peut influencer les relations qu'elles entretiennent avec les entreprises.

CHAPITRE III

RÉSULTATS (1)

Dans ce chapitre, nous présenterons les cas de RYAM et Boisaco, deux entreprises forestières dont les activités de récolte ont lieu sur le territoire du Plan Nord. Pour chacun des cas étudiés, nous ferons d'abord une brève description de l'entreprise. Nous traiterons ensuite de sa philosophie en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), avant de décrire plus en détail les pratiques de RSE les plus innovantes relevées lors de notre collecte de données. Ces pratiques seront présentées selon cinq grands axes : l'axe environnemental, l'axe social, l'axe territorial, l'axe économique et l'axe de gouvernance.

Nous ne prétendons pas présenter de façon exhaustive toutes les pratiques liées à la RSE de RYAM et de Boisaco. Les pratiques retenues sont en phase avec les enjeux de l'heure dans le domaine de la foresterie et peuvent servir d'exemples pour d'autres entreprises du même secteur. Ces enjeux prioritaires sont ceux qui préoccupent les différentes parties prenantes, qui contribuent à améliorer la qualité de l'environnement et de l'aspect social et qui sont à la fois susceptibles d'affecter l'approvisionnement en bois de ces entreprises ou leur capacité d'amener leurs produits sur les marchés, bref, d'avoir un impact sur leur rentabilité. En somme, comme le démontre la figure ci-dessous, nous avons constaté que les pratiques relevées peuvent être représentées sous

la forme d'une matrice de matérialité mettant en relation l'importance ou l'urgence des enjeux environnementaux avec leur contribution au succès de l'entreprise.

De façon générale, nous avons observé trois grands types de pratiques. Des pratiques formelles mises en place par l'entreprise et encadrées par des politiques, des pratiques informelles qui se présentent au cas par cas et qui font partie de la culture de l'entreprise sans être structurées et encadrées par des procédures officielles et, finalement, des pratiques qui relèvent d'exigences de la Loi et qui sont prescrites par l'encadrement réglementaire régissant le secteur forestier au Québec. Nous n'avons pas poussé plus loin l'analyse en fonction des types de pratiques, mais cela nous a permis de constater que la RSE dans ces entreprises n'est pas unidimensionnelle. Les bonnes pratiques que nous avons relevées sont issues de pressions qui incitent les entreprises à agir et qui viennent de toute part; du marché, de l'industrie, des gouvernements, des lois, des consommateurs ou tout simplement du désir d'innover des dirigeants en place. Le poids de la culture et l'historique de l'entreprise jouent aussi leur rôle de même que les valeurs des gestionnaires en place.

3.1 Le cas de Boisaco

Boisaco est une entreprise forestière dont le siège social est à Sacré-Cœur, une municipalité de 1803 habitants située sur la Haute-Côte-Nord. Elle a été fondée en 1985, relancée par une poignée d'employés après trois faillites successives. Elle emploie aujourd'hui près de 600 personnes dans ses usines et ses camps forestiers, en plus de faire travailler plusieurs sous-traitants sur ses chantiers de récolte et pour le transport du bois. Boisaco a une capacité de production de 600 000 mètres cubes de bois par année. L'entreprise est détenue par deux coopératives de travailleurs-

actionnaires, Unisaco (travailleurs d’usine) et Cofor (travailleurs forestiers), ainsi que par Investra, une Société de placement dans l’entreprise québécoise (SPEQ) comptant plus de 400 petits investisseurs de la région.

Avec le temps, Boisaco s’est diversifiée, si bien que l’on ne peut plus maintenant parler d’une seule entreprise, mais d’un véritable « écosystème » reliant plusieurs filiales. Les deux coopératives, de même qu’Investra, sont aussi actionnaires de quatre autres entreprises : Ripco, qui récupère la sciure de bois pour fabriquer de la litière pour les chevaux, Granulco, qui fabrique des granules pour les foyers et Sacopan, qui fabrique des panneaux de portes prémoulés. Les trois actionnaires détiennent aussi Bersaco, une entreprise qui transforme les arbres feuillus, tandis que Boisaco se concentre sur la récolte d’arbres résineux (sapins et épinettes). Pour faciliter cette diversification, les actionnaires ont créé il y a quelques années Gesco, une société de gestion qui détient tous leurs placements dans les autres entreprises.

Tableau 3.1 Boisaco en chiffres

	Boisaco
Siège social	Sacré-Cœur (Haute-Côte-Nord)
Employés	500 (usine et camps forestiers)
Activités	Production de bois d’œuvre et de granules, litières et panneaux prémoulés (par l’intermédiaire de leurs partenariats dans Ripco, Granulco, Sacopan et Bersaco)
Chiffre d’affaires (2018)	15 millions CA

3.2 Boisaco et la RSE

La RSE est au cœur de la mission de Boisaco, une mission teintée des valeurs coopératives et que le président de l'entreprise résume ainsi :

La mission de l'organisation est d'être un moteur de développement socio-économique. Cela fait partie de notre raison d'être de créer un bon environnement social qui passe par un bon environnement économique, les gens ont du travail et ont des possibilités de se développer et de bien vivre. C'est pourquoi la mission de l'organisation sert à bâtir autour de cela.

Ainsi, dans la documentation recueillie et dans les entrevues réalisées, on parlera souvent de la « manière Boisaco », faisant référence à son fort ancrage sur le territoire et sa propension à redonner à la communauté dont elle est issue. Il est intéressant aussi de noter que dans les valeurs de Boisaco – l'entreprise en compte 7 – la santé et sécurité des travailleurs arrive tout en haut de la liste.

Dans les priorités la priorité numéro 1 dans toutes les entreprises que nous avons animées et que nous animons toujours c'est la santé et la sécurité au travail parce que si nos travailleurs se blessent ou s'ils décèdent à la suite d'un accident qui va s'occuper d'environnement? - cofondateur de Boisaco.

Toutefois, lors de nos entrevues semi-dirigées avec des dirigeants et des employés, il nous est apparu clair assez rapidement que les concepts et les théories entourant la RSE demeuraient des concepts vagues. « Attendez-vous à vous faire demander ce qu'est la RSE ici », nous avait prévenu dès le départ le directeur général de l'entreprise. Pourtant, plusieurs actions de Boisaco méritent, à divers degrés, d'être associées à des pratiques de RSE innovantes.

Bien que l'entreprise n'affiche pas ouvertement ces pratiques, ou en fait peu la promotion, elle « fait de la RSE » sans le savoir et sans nécessairement en maîtriser tous les concepts. La RSE se matérialise à travers les valeurs coopératives de l'entreprise et son très fort ancrage territorial. Les actions de Boisaco en faveur de la RSE sont aussi attribuables à quelques dirigeants qui ont à cœur le développement durable. Le directeur général de l'entreprise et responsable de l'approvisionnement est l'un de ses plus fervents ambassadeurs et parmi ceux qui promeuvent le plus les principes de développement durable à l'interne. Les participants interviewés lui attribuent souvent la mise en œuvre de plusieurs des pratiques de RSE que nous avons répertoriées.

3.3 Le cas de RYAM

RYAM, autrefois appelée Tembec, au Canada et au Québec, est une entreprise qui œuvre dans le secteur forestier, principalement dans les domaines de la cellulose, du bois d'œuvre et des pâtes et papiers. Elle opère au total deux usines de cellulose, sept scieries, deux usines de papier et deux usines de pâtes à haut rendement. Ses usines de sciage fournissent également des copeaux aux autres usines de RYAM qui fabriquent des pâtes et papiers.

Tableau 3.2 RYAM en chiffres

	RYAM	
	Global	Au Québec
Siège social	Jacksonville (Floride)	Montréal
Employés	4 200	1400
Activités	Production de cellulose, carton, bois d'œuvre, pâtes et papiers	Gestion et opérations forestières
Chiffre d'affaires (2017)	2 milliards US	

RYAM est issue de l'acquisition de Tembec par Rayonner Advanced Materials, une entreprise américaine qui œuvre dans le secteur de la cellulose de haute pureté et dont le siège social est à Jacksonville, en Floride. Cette société, cotée à la bourse de New York, a acquis la totalité des actions de Tembec en 2017 et a intégré l'ensemble des activités de cette entreprise québécoise à la sienne. Au total, l'entreprise compte maintenant 4200 employés (1400 au Québec) et réalise un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de dollars US.

Pour bien comprendre la culture de RYAM et son engagement en matière de RSE, il importe de remonter à ses racines québécoises. L'histoire de Tembec est fortement liée au développement de l'industrie forestière en Abitibi Témiscamingue. En 1972, lorsque la Canadian International Paper (CIP) décide de fermer définitivement sa scierie de La Sarre, en Abitibi, envoyant au chômage 530 travailleurs permanents et 300 employés saisonniers, quatre anciens cadres de cette entreprise, dont Frank A. Dottori, en collaboration étroite avec le président du syndicat Charles Carpenter et le

commissaire industriel de Témiscaming, William Clark, décident de lancer une nouvelle compagnie, qui entre en activité en octobre 1973. Tembec était née.

Dès 1979, Tembec fait son entrée à la bourse de Montréal et jusqu'au tournant du millénaire, l'entreprise connaîtra une forte croissance et procédera à plusieurs acquisitions au Québec, au Canada et même à l'étranger. En 2000, elle compte 11 000 employés dans ses usines au Québec, en France, aux États-Unis et dans le reste du Canada. Elle se diversifie dans plusieurs secteurs (bois d'œuvre, pâtes et papier, panneaux de particules, copeaux, poutres de bois lamellées), jusqu'à ce qu'elle soit durement frappée par le conflit du bois d'œuvre avec les États-Unis, en 2001, et plus tard par la crise financière de 2008-2009.

Depuis, l'entreprise s'est départie de plusieurs actifs et a dû réduire son effectif de plus de la moitié. En 2017, Rayonnier rachète Tembec et l'intègre à part entière. Elle devient officiellement RYAM en novembre 2017. Aujourd'hui, les activités canadiennes et québécoises de l'entreprise sont réparties entre les divisions RYAM Gestion forestière et RYAM Bois d'œuvre.

3.4 La RSE chez RYAM

La RSE chez RYAM est fortement liée à l'historique de l'entreprise et à la personnalité de son fondateur et premier président et directeur général, Frank Dottori. Interrogés sur le sujet lors de cette recherche, plusieurs employés et dirigeants diront que la RSE fait partie de la culture de l'entreprise ou encore que c'est dans son « ADN ».

L'ex-PDG de Tembec, qui a pris sa retraite de Tembec en 2006, était d'ailleurs l'un des très rares dirigeants de son époque à admettre publiquement qu'au nom de la croissance, les forêts québécoises et canadiennes avaient été surexploitées, sacrifiées sur l'autel de la prospérité (Bérard, 2006). Même s'il a pris sa retraite il y a 13 ans, sa vision de la RSE est demeurée sensiblement la même au sein de l'entreprise. C'est aussi cette vision qui a permis à Tembec de survivre malgré la crise, comme l'explique l'actuel vice-président des opérations forestières pour l'ensemble du Canada de RYAM, exprimant en ces mots ce qu'évoque pour lui la RSE :

Pour moi, la responsabilité sociale, c'est une volonté d'entreprise. On était sur le bord de la faillite et on a continué. Allez voir les gens, pis t'entendre avec eux et développer un projet commun, ça ne coûte rien ça. C'est du temps. C'est sûr que je n'investis pas dans mon usine, je n'ai pas d'argent, mais pendant ce temps-là, tout ce que je peux contrôler, c'est décider où je coupe, où je ne coupe pas, ou décider qui je rencontre, comme je le fais...ça, ça ne coûte rien.

3.5 Les pratiques de RSE en 5 axes

Nous avons regroupé les pratiques relevées chez Boisaco et RYAM en cinq grands axes afin de refléter, d'une part, les trois piliers du développement durable, soit l'environnement, la société et l'économie. Mais aussi, comme la RSE englobe plusieurs dimensions, nous y avons aussi ajouté les axes territorial et de gouvernance, nous inspirant des sept questions centrales de la norme de responsabilité sociétale ISO

26 000⁴. Nous vous présentons dans les sections suivantes les pratiques de Boisaco et RYAM réparties dans chacun de ces axes.

3.5.1 L'axe environnemental

Les activités des entreprises ont un impact sur l'environnement et la nature. Les entreprises responsables minimisent les impacts négatifs sur l'environnement, en plus de réhabiliter les écosystèmes qui ont été perturbés. Chez Boisaco nous avons relevé quatre pratiques qui se démarquent : la certification forestière, l'installation d'un camp à l'énergie solaire, un programme de diminution de la consommation de carburant et la mise sur pied d'une centrale thermique alimentée aux résidus de bois. Du côté de RYAM, sept pratiques ont été observées : la certification forestière, la récolte par bois tronçonné, le plan d'aménagement de l'habitat du Caribou forestier, la Forêt d'enseignement et de recherche du Lac Duparquet, le programme d'écoconduite, le laboratoire des biomatériaux. Ces pratiques sont présentées plus en détail dans les parties qui suivent.

⁴ Les sept questions centrales de la norme ISO en responsabilité sociétales sont: les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local, la gouvernance de l'organisation.

3.5.1.1 Les pratiques de Boisaco sur l'axe environnemental

Certification SFI et ISO 14 001

Jusqu'en 2019, Boisaco exerçait ses activités sur un territoire certifié par le Forest Stewardship Council (FSC) et dont elle était la principale requérante. Elle était ainsi soumise à des audits chaque année. La certification FSC, une norme volontaire, donc une pratique informelle, est issue de la collaboration de l'industrie avec des organismes environnementaux, est l'une des plus exigeantes de l'industrie. Elle exige des entreprises forestières non seulement qu'elles adoptent des pratiques plus respectueuses de l'environnement, mais que cela soit fait dans le respect de toutes les parties prenantes sur ce territoire et avec leur consentement.

Toutefois, après avoir rencontré des difficultés pour s'adapter à la norme FSC, Boisaco a opté en 2019 pour une autre norme appelée Sustainable Forestry Initiative (SFI). Selon plusieurs intervenants de l'industrie rencontrés, cette norme serait moins contraignante que ce qu'exige la certification FSC. En fait, alors que FSC est une organisation mondiale représentant la société civile (dont les groupes écologistes), SFI est une norme nord-américaine représentée essentiellement par l'industrie forestière avec quelques représentations de la société civile, mais sans droit de vote.

La décision de prendre cette nouvelle norme s'est imposée lorsque Boisaco a reçu un avis de non-conformité de la part des auditeurs de FSC. Ces derniers reprochaient à l'entreprise de ne pas avoir respecté le principe 3 sur les droits des populations autochtones. Ce principe exige d'identifier les droits légaux et coutumiers des autochtones sur le territoire certifié. Au moment de notre passage dans l'entreprise,

Boisaco pressait la communauté innue de Pessamit, qui revendique des terres sur le territoire certifié, de lui présenter une cartographie des sites représentant une valeur culturelle ou patrimoniale pour elle. De leur côté, les responsables de la communauté estimaient qu'ils n'avaient pas les ressources suffisantes pour répertorier les sites d'intérêt sur un si vaste territoire, réclamant l'aide de l'entreprise. L'avis de non-conformité reçu en 2018 lui donnait trois mois pour se conformer sous peine de perdre sa certification. N'arrivant pas à s'entendre dans les délais requis, Boisaco, risquant de perdre sa certification, s'est tournée vers SFI.

Boisaco est aussi certifiée ISO 14 001, une norme qui n'est pas spécifique au secteur forestier et qui vise, pour toute entreprise, à identifier et à maîtriser les impacts de ses opérations sur l'environnement. Dans le cas d'une entreprise forestière, elle couvre tous les impacts environnementaux des opérations forestières jusqu'à l'usine, par exemple en matière de produits dangereux ou lors de la construction des chemins. L'entreprise doit se doter d'un système de gestion environnementale efficace lui permettant d'améliorer ses performances à ce titre, de respecter les normes en vigueur et de réaliser ses objectifs environnementaux⁵.

Grâce à ces certifications, Boisaco a adopté des pratiques qui amenuisent l'impact de ses activités de récolte sur le couvert forestier. Par exemple, elle évite les zones plus sensibles à l'orniérage (trous et sillons laissés par l'équipement de récolte) en les excluant ou en les exploitant l'hiver, lorsque le sol est gelé. Selon le cas, les sites

⁵ International Organization for Standardization ISO (2015)

d'orniérage repérés, réparés, et tous les efforts sont faits pour réduire au maximum les pertes de superficie productive.

Camp forestier à l'énergie solaire

L'un des camps forestiers de Boisaco, le Camp Valico, est alimenté en partie à l'énergie solaire. Ce camp biénergie, situé dans les Monts-Valin, au nord du Saguenay, est une première dans l'industrie. Cette initiative informelle a été prise en 2014 par deux cadres de l'entreprise qui ont eu l'idée de remplacer un système désuet (électrique et au propane) par un système de panneaux solaires et de piles. Des génératrices fonctionnent pendant les périodes de pointe et la nuit ou entre les repas, alors que la demande d'énergie est moindre, le camp est entièrement alimenté par l'énergie solaire stockée dans le système de batteries durant le jour.

Il a fallu investir environ 30 000 \$ pour installer ce nouveau système à l'énergie solaire, mais cette nouvelle installation a permis à Boisaco d'épargner 40 000 \$ par année depuis 2014. Pour faire accepter le projet par la haute direction, les deux dirigeants ont fait le calcul et soumis un « business case » démontrant que dès la première année, il y aurait un retour sur l'investissement et qu'au bout de 5 ans, le système aurait permis d'épargner 200 000 \$.

Cette pratique comporte toutefois encore des défis. Les fortes chaleurs estivales, qui engendrent une plus forte demande en ventilation et climatisation, font diminuer le ratio d'énergie attribuable au solaire, qui a malgré tout atteint plus de 55 % dans les périodes favorables. Dans les grandes chaleurs, les travailleurs sur le chantier ne peuvent se passer de climatisation pour dormir la nuit. Il a donc fallu retourner à la table à dessin

pour tenir compte de cette donnée qui n'avait pas été nécessairement prévue dans les plans initiaux. Toutefois, comme le système a tout de même montré des preuves de rentabilité, la haute direction a approuvé un réinvestissement 14 000 \$ dans de nouvelles piles, ce qui permettra à Boisaco d'épargner un autre 11 500 \$ par année en fonctionnant à l'énergie solaire seulement les fins de semaine⁶.

Compensation pour la consommation de carburant

Depuis une dizaine d'années, Boisaco offre un incitatif financier à ses opérateurs d'équipements lourds lorsque ceux-ci diminuent leur consommation de carburant. Moins ils consomment et plus ça leur rapporte. L'entreprise vend du carburant dans ses camps forestiers. Elle offre à l'opérateur un crédit de 55 cents le litre jusqu'à concurrence de 3 litres par mètre cube de bois. Si l'opérateur consomme plus, il devra assumer le coût total du carburant pour chaque litre supplémentaire. S'il consomme moins que cette quantité, il recevra un crédit pour la différence, qui viendra diminuer sa facture pour les prochains litres consommés et ainsi de suite.

Ce système, qui relève d'une pratique formelle dans l'entreprise, encourage les fournisseurs à diminuer leur consommation de carburant, et par le fait même, leurs émissions de carbone. Il peut les inciter à moderniser leurs équipements et à opter pour des modèles d'abatteuses moins énergivores, puisque leur utilisation deviendra plus rentable. Et plus les sous-traitants sont rentables et performants, moins il en coûte cher

⁶ Données recueillies lors des entrevues semi-dirigées auprès des dirigeants et employés

à Boisaco pour les compenser, car ils sont aussi plus productifs pour les mêmes dépenses de carburant.

Centrale thermique alimentée aux résidus de bois

Chez Boisaco, le bois traité à l'usine génère annuellement près de 75 000 tonnes d'écorces. Ces résidus sont utilisés pour alimenter cinq séchoirs à bois qui fonctionnaient autrefois grâce au butane. Cette centrale thermique fonctionne sur le principe d'une immense fournaise dans laquelle on brûle les écorces pour chauffer un réservoir d'eau chaude situé tout en haut. Ce réservoir génère de la vapeur qui est ensuite redistribuée dans les séchoirs à bois. Ce système à la fois plus écologique et économique permet de trouver une seconde vie aux écorces, qui n'ont que peu de valeur sur les marchés et qui autrefois étaient enterrées ou brûlées. Les pressions économiques ont joué un rôle plus important dans cette pratique formelle de l'entreprise que la réduction de l'impact écologique qui en résulte.

3.5.1.2 Les pratiques de RYAM sur l'axe environnemental

La certification du Forest Stewardship Council

L'entreprise est la toute première entreprise forestière au Québec à avoir adopté la certification du Forest Stewardship Council (FSC), en 2003. Plusieurs des pratiques environnementales que nous décrivons dans cette section découlent de cet engagement pris avant l'heure dans l'industrie.

Aujourd'hui, l'entreprise dans son ensemble gère plus de 10 millions d'hectares (25 millions d'acres) de territoires publics, dans le respect des normes du FSC⁷. De plus, afin d'apposer une étiquette distinctive affichant le logo FSC sur leurs produits, les usines de Tembec ont développé un système de suivi des approvisionnements pour obtenir un certificat de chaîne de traçabilité qui permet de contrôler la mise en marché des produits tirés des forêts certifiées.

Récolte par bois tronçonné

Chez RYAM, on favorise la récolte par bois tronçonné plutôt qu'en longueur, ce qui signifie que les arbres sont coupés, ébranchés et tronçonnés sur le parterre de coupe par les abatteuses multifonctionnelles. Cette pratique serait plus écologique que la récolte par tronc entier, où les arbres sont amenés et empilés sur le bord du chemin. Elle permet notamment de ne pas blesser les autres arbres lors du trajet et de réduire l'impact sur le couvert forestier en diminuant les risques d'orniérage.

Plan d'aménagement de l'habitat du Caribou forestier

RYAM est la seule entreprise forestière au Québec à avoir adopté son propre plan de rétablissement de l'habitat du caribou forestier (Labrecque, 2018), une espèce déclarée vulnérable en vertu de la Loi sur les espèces menacées. Dès 2007, avant même que les gouvernements provincial et fédéral proposent leur plan de rétablissement, RYAM

⁷ Matériaux innovants Rayonnier Advanced Materials (2019).

(Tembec à l'époque) avait déjà mis en place des mesures pour protéger cette espèce sensible aux perturbations de son habitat.

Le Caribou forestier se nourrit de lichen terrestre présent dans les peuplements d'arbres résineux matures, qui sont aussi prisés par l'industrie forestière. Comme le souligne un superviseur de récolte interviewé, c'est « son garde-manger » que l'on détruit quand on récolte dans son habitat. Le caribou a donc tendance à disparaître des secteurs qui ont été aménagés. Il est aussi un symbole culturel important pour plusieurs nations autochtones. Il est d'ailleurs au cœur des revendications territoriales des Premières Nations. Sa protection est donc devenue dans les dernières années l'un des enjeux les plus importants en matière de responsabilité sociale des entreprises du secteur forestier.

C'est à travers ses démarches de certification FSC en 2001 que Tembec est placée la première fois devant cette problématique. Bien que la norme soit maintenant plus spécifique à ce sujet⁸, elle exigeait déjà à l'époque l'adoption de mesures de protection pour les espèces menacées. De nos jours, la norme FSC pour la gestion du Caribou fixe le taux de perturbation de l'habitat à 35 % maximum, ce qui signifie que lorsqu'il y a la présence du caribou sur le territoire, le niveau d'activité humaine, comme la récolte, la construction de chemins et la villégiature, ne doit pas dépasser 35 %. Actuellement, le taux de perturbation dans l'industrie oscille plutôt autour de 80 %.

⁸ La norme FSC a été révisée et une version améliorée est en vigueur en janvier 2020.

La norme ayant évolué depuis la certification de RYAM (Tembec à l'époque), c'est un avertissement de non-conformité de la part de FSC qui a poussé RYAM à devancer le Plan caribou des gouvernements pour s'adapter aux nouvelles exigences. « Nous avons eu un avertissement de non-conformité lors d'un audit FSC en en 2007. Tembec risquait de perdre sa certification si on n'agissait pas. » - Chef forestière.

En concertation avec les parties prenantes concernées, dont le MFFP, la Société pour la nature et les parcs du Canada (SNAP) et son équivalent ontarien, la Canadian Parks and Wilderness Society (CPAWS), ainsi que le Conseil de la Première Nation Abitibiwinni, une communauté algonquine habitant la réserve de Pikogan, au centre de la ville d'Amos, en Abitibi.

L'objectif commun : déterminer les secteurs à protéger qui permettraient à l'entreprise d'assurer son approvisionnement tout en maintenant un niveau de protection adéquat pour le caribou. « Nous voulions une situation gagnant-gagnant. Très au nord, où il y a du caribou, certains peuplements sont moins rentables à récolter, nous avons commencé par ces zones », explique Geneviève Labrecque, chef forestier chez RYAM.

Certains secteurs ont « fait plus mal » que d'autres. En échange de la cession de ces territoires névralgiques pour le caribou et qui risquait d'affecter la rentabilité de l'entreprise, RYAM a obtenu, en compensation, des droits de coupe dans une autre zone de la part du MFFP, selon le chef forestier.

Le ministère local s'est impliqué avec nous pour identifier quel secteur ferait moins mal... Dans le nord, certains peuplements sont moins rentables à récolter et les caribous sont présents. On a commencé par ça, identifier les *win-win*. Et

après ça on va regarder notre connectivité. Dans les territoires d'intérêt pour le caribou, certaines zones ont fait plus mal que d'autres. (Chef forestier de RYAM, entretien semi-dirigé, 22 janvier 2019)

L'entreprise a été proactive dans ce dossier en renouvelant année après année son plan depuis sa première version en 2003, au point d'influencer les décisions du MFFP, qui travaille à l'élaboration d'un plan d'aménagement pour le caribou dans le futur. « Assurément, ils ont influencé la démarche d'une certaine façon », dit une membre de la Direction de la gestion des forêts Nord-du-Québec au MFFP.

Forêt d'enseignement et de recherche

Très présente dans le milieu de la recherche, RYAM est partenaire de la Forêt d'enseignement et de recherche du Lac Duparquet (FERLD), une forêt de 8045 hectares⁹ située en forêt boréale, au nord de Rouyn-Noranda, en Abitibi. Cette forêt gérée conjointement par l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et l'Université du Québec à Montréal (UQAM) est dédiée à la recherche sur l'aménagement écosystémique et durable des forêts. Sa mission est précisément de « développer des modes de gestion et d'aménagement forestiers qui respectent le

⁹ FERLD (s.d.)

fonctionnement du milieu et tiennent compte des attentes du milieu socio-économique »¹⁰.

L'un des objectifs de la FERLD est d'étudier notamment l'effet des plantations sur la faune et la flore et d'évaluer des projets de fermetures d'anciens chemins forestiers pour remettre en production les terres improductives et améliorer la productivité de la forêt tout en préservant sa biodiversité. La forêt récolte aussi du bois qu'elle vend en majeure partie à RYAM.

RYAM est aussi partenaire de la Chaire industrielle CRSNG-UQAT-UQAM en aménagement forestier durable, elle-même affiliée à l'Institut de recherche sur la forêt de l'UQAT, un groupe de recherche interdisciplinaire dont la mission est de contribuer au maintien des services rendus par les systèmes écoforestiers.

Écoconduite

Les sous-traitants transporteurs de bois de RYAM sont formés à l'écoconduite, une technique de conduite qui consiste essentiellement à faire tourner le moteur à bas régime et à maintenir une conduite souple et une vitesse stable en évitant les accélérations inutiles et les freinages brutaux. Ces principes permettent non seulement

¹⁰ *Ibid*

d'économiser sur la consommation d'essence, mais de réduire considérablement les émissions de gaz à effet de serre de la flotte de véhicules lourds.

Laboratoire des biomatériaux

RYAM, qui est le plus gros producteur mondial de cellulose, travaille à valoriser cette fibre végétale présente dans le bois sous différentes formes pour la production de composites bois-polymère. Son siège social de La Sarre abrite également un laboratoire de biomatériaux. RYAM appuie ainsi les chercheurs dans leur quête de produits permettant notamment de remplacer le plastique.

Actuellement, le laboratoire mène de front trois projets majeurs : la bioénergie, les composites de bois polymères, et les granules fertilisantes à partir de boues et de résidus de centre de combustion. La contribution financière de RYAM à ce projet est d'environ 25 000 dollars par année, sans compter l'apport de produits et résidus qui sortent de l'usine, comme les copeaux, la sciure, la planure, le bois, et bien sûr la cellulose. L'initiative a débuté en 2007 et après diverses rondes de financement, le laboratoire a ouvert ses portes en 2009. Aujourd'hui, son rayonnement déborde des frontières du Québec et il accueille plusieurs étudiants-chercheurs internationaux.

3.5.2 L'axe social

Les pratiques relevant de l'axe social concernent les dimensions sociales à l'interne de l'entreprise. Dans cet axe sont regroupés les éléments qui contribuent à un milieu de vie motivant, de qualité et sécuritaire pour tous les salariés de l'entreprise. Cela touche aussi aux droits de l'Homme et du travail (Turcotte et Lachance, 2020). Nous avons

relevé quatre pratiques relevant de l'axe social chez Boisaco et deux pratiques chez RYAM. Ces pratiques montrent beaucoup de liens avec la manière dont ces deux entreprises conçoivent la gestion des ressources humaines. Elles reflètent également les enjeux de pénurie de main-d'œuvre et le fait qu'elles opèrent en région éloignée.

3.5.2.1 Les pratiques de Boisaco sur l'axe social

Les Sacrés Compagnons et l'aide aux nouveaux arrivants

Boisaco paie les frais de déménagement pour ses nouveaux employés qui arrivent de l'extérieur et qui choisissent de s'installer à Sacré-Cœur. L'entreprise offre également 6000 \$ pour l'achat d'une maison et 3000 \$ pour un loyer. En collaboration avec la Société de développement de Sacré-Cœur, un organisme à but non lucratif dont la mission est de soutenir le développement socio-économique de la ville, Boisaco soutient aussi un service d'accompagnement appelé les Sacrés-Compagnons, qui aident les nouveaux arrivants, non seulement à se loger, mais à trouver des activités dans la région, des services, et même un emploi pour le conjoint.

Comité d'intérêt mutuel Sacopan

Cette pratique n'a pas été relevée chez Boisaco, mais dans l'une des entreprises dont elle détient 25 % des parts, Sacopan. Ce fabricant de panneaux prémoulés qui est détenu à majorité par la société Masonite a mis sur pied un comité mutuel¹¹ composé à

¹¹ À noter qu'il ne s'agit pas d'une mutuelle de prévention en santé et sécurité du travail, qui regroupe plusieurs employeurs, mais bien un comité interne composé d'employés et de membres de la direction

majorité de représentants des employés, et de trois représentants de la direction (directeur d'usine, directrice des ressources humaines et directeur de production). Ce comité se rencontre cinq fois par an pour discuter des conditions de travail, des horaires, des méthodes de travail et de la santé et sécurité. Les employés se fixent eux-mêmes leurs objectifs, tant en matière de santé et sécurité que de productivité, et signent une entente de travail renouvelable chaque année. Il est intéressant de noter qu'alors que les autres filiales de Masonite sont majoritairement syndiquées, Sacopan maintient une paix sociale grâce à ce comité qui reflète une culture d'ouverture et de transparence dans les relations de travail.

Comité d'emploi avec les Innus de Pessamit

Le secteur forestier vit une importante pénurie de main-d'œuvre. Le Conseil des industries forestières évalue qu'il y a 2000 emplois à combler dans ce secteur, ce qui représente 1,6 % de l'ensemble des postes à combler au Québec (Fournier, 2019). D'autre part, plusieurs communautés autochtones affichent d'importants taux de chômage. C'est le cas de la communauté des Innus de Pessamit, à 150 km de Sacré-Cœur, dont le taux de chômage frôle est de 23 % (31 % chez les hommes)¹². Boisaco souhaite créer un pont entre les deux réalités. L'entreprise a créé récemment un comité de main d'œuvre composé de représentants de la communauté et de l'entreprise qui se rencontrent ponctuellement pour évaluer les besoins en matière de types d'emploi, de compétences recherchées, de formation, de transport ou de logements pour les résidents des communautés. Les défis sont très terre à terre. Par exemple, le fait que plusieurs membres des communautés autochtones ne possèdent pas de permis de conduire est un enjeu qui peut nuire à l'embauche. Pour le moment, Boisaco ne compte qu'un seul membre de la communauté autochtone dans ses opérations forestières et elle souhaite faire augmenter ce nombre dans les prochaines années.

Évaluation des transporteurs selon le temps de cycle réel

En foresterie, les camionneurs sont rémunérés en fonction du nombre de mètres cubes de bois transporté. Il peut alors être tentant de surcharger sa remorque ou d'accélérer pour cumuler le plus de « voyages » possible. Pour éviter les excès en ce sens et les

¹² Ces données ont été tirées de Statistique Canada (2016).

risques pour leur santé et leur sécurité, Boisaco rémunère ses fournisseurs de transport en fonction de leur temps de cycle réel, c'est-à-dire selon une moyenne hebdomadaire qui permet de tenir compte des aléas du transport (construction, ralentissement, conditions difficiles). L'entreprise élimine de son calcul les transports les plus rapides de même que les plus lents. Elle est ainsi en mesure d'établir une moyenne plus représentative de la réalité, soit un temps de cycle réel, à partir duquel la performance de tous les transporteurs est calculée.

3.5.2.2 Les pratiques de RYAM sur l'axe social

Politique sur la diversité

RYAM s'est dotée d'une politique d'embauche visant à attirer plus de femmes dans le secteur forestier. Grâce à des promotions ciblant au départ les femmes, elle a réussi à attirer quelques employées. Depuis, le bouche-à-oreille fait son œuvre, sans qu'elle ait à faire de discrimination positive. Selon le directeur de l'usine, « ça se sait que chez RYAM, on embauche des femmes ».

Bien qu'il y ait maintenant plus de femmes dans le secteur forestier, elles sont encore sous-représentées à tous les niveaux dans cette industrie¹³. En 2016, 83 % de la main-d'œuvre dans le secteur forestier était composée d'hommes comparativement à

¹³ Les données proviennent du Cabinet de la ministre de la Condition féminine (2018).

seulement 17 % de femmes. Ce ratio est semblable à celui que l'on peut voir dans les autres sous-secteurs des ressources naturelles.

Cette politique sur la diversité en entreprise n'est pas venue seule. Il a fallu faire de sensibilisation auprès de tous les employés. Selon le directeur de l'usine, l'intégration de femmes a dérangé certaines personnes. Et ce n'était pas une question de génération. Les sentiments positifs ou négatifs se retrouvaient autant chez les jeunes que chez les vieux. Les dirigeants ont organisé des rencontres de sensibilisation pour parler notamment des notions de harcèlement et d'intimidation. Le syndicat aussi a participé à ces rencontres.

Ces initiatives en faveur de la diversité arrivent aussi dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre importante dans l'industrie. Pour y faire face, RYAM a mis en place un comité de gestion du changement. Ce comité paritaire est composé de membres du département des ressources humaines, de la direction, du chef de chantier, de superviseurs et de membres des syndicats (entretien et production). Le but : faciliter l'introduction des nouveaux employés, être plus attrayants sur le marché de l'emploi, et améliorer la rétention des employés en poste. Ainsi, RYAM a amélioré son taux de rétention, qui est passé de 40 % en 2015 à 70 % en 2018¹⁴.

¹⁴ Données recueillies lors des entrevues semi-dirigées.

L'autre impact des plus intéressants de cet effort en faveur de la diversité est que la présence des femmes chez RYAM a amené l'entreprise à améliorer la formation qu'elle donne à ses employés en matière de santé et sécurité et à modifier certains postes de travail pour les rendre plus ergonomiques et sécuritaires. L'embauche de femmes a ainsi été favorable à l'ensemble de l'entreprise, améliorant non seulement le taux de rétention, mais aussi le taux d'accidents de travail, l'un des enjeux RS les plus importants dans le secteur forestier.

Communication et transparence avec les employés

RYAM prône l'ouverture et la communication avec ses employés. Elle utilise les technologies pour maximiser son impact. Par exemple, elle utilise un mode de communication par texto avec ses transporteurs pour communiquer les horaires, les urgences, la signalisation changeante sur le chemin forestier et le rappel des points importants en matière de santé et sécurité. L'entreprise a aussi fait une série de capsules de sensibilisation à l'importance de la santé et sécurité en impliquant les employés de l'usine. Enfin, l'entreprise exige de ses dirigeants qu'ils aient des rencontres régulières avec les employés pour communiquer les résultats, les performances et les orientations stratégiques de l'entreprise.

3.5.3 L'axe territorial

L'axe territorial concerne les nombreuses parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise. Les activités d'une entreprise prennent place sur un territoire et elle doit y tisser des liens avec les autorités publiques et avec les communautés qui s'y trouvent. Les pratiques décrites ci-après – deux pour Boisaco et quatre pour RYAM - reflètent les désirs des deux entreprises de se rapprocher des communautés et de s'en faire des partenaires.

3.5.3.1 Les pratiques de Boisaco sur l'axe territorial

Protocole d'entente avec les Innus d'Essipit

Boisaco a conclu en 2008 un Protocole d'entente avec les Innus d'Essipit, une communauté de 794 âmes située aux Escoumins. Ce protocole vise l'élaboration d'ententes de cogestion et de développement du territoire et des affaires. Le protocole a notamment mené à la création de la coentreprise Granulco, qui fabrique des granules de bois.

Boisaco a développé et maintient ainsi depuis plusieurs années de solides relations avec cette communauté autochtone sur son territoire. Mais il n'en a pas toujours été ainsi... En 2000, soit une dizaine d'années avant la signature du protocole, le gouvernement du Québec avait établi une stratégie visant à atteindre une superficie de 8 % du territoire en aires protégées d'ici 2005¹⁵. Dans le cadre de cette stratégie, différents groupes, dont des membres des Premières Nations, avaient été invités à soumettre des propositions. Celle de la communauté d'Essipit visait à protéger un territoire appelé Akumunan, une zone de forêt vierge abritant une population de caribous forestiers. Cette zone faisait aussi partie du territoire de récolte de Boisaco.

« Les relations ont été difficiles au début parce que c'était le secteur de récolte de Boisaco pour les prochaines années. Nous étions vraiment dans un constat qu'il fallait

¹⁵ Ce pourcentage avait été fixé par le gouvernement du Québec et diffusé par le cabinet du ministre de l'Environnement (2000).

s'asseoir et se parler, sinon c'était une guerre qui commençait. De là est née l'idée du « protocole », raconte le coordonnateur au développement du territoire et aux consultations au Conseil de la Première Nation des Innus d'Essipit.

Dès les premières rencontres, l'objectif des deux parties a été d'établir des valeurs communes et de trouver les enjeux communs entre l'entreprise et la Communauté Essipit. D'un côté, il y avait Boisaco, une entreprise détenue par deux coopératives de travailleurs-actionnaires et acteur économique important dans son milieu. De l'autre : Essipit, une communauté autochtone, modèle d'un développement économique axé sur le communautaire. « Nous avons donc en commun l'aspect coopératif et communautaire. Ce sont ces valeurs-là qui ressortaient, de même que le fait que nous étions deux acteurs importants du développement économique sur la haute Côte-Nord », dit un membre du Conseil de la communauté d'Essipit.

À l'époque, Boisaco se préparait aussi à obtenir la certification du Forest Stewardship Council (FSC)¹⁶ pour son territoire de récolte couvrant celui du Nitassinan d'Essipit. La certification FSC exige que les entreprises requérantes sur un territoire donné respectent un ensemble de principes relatifs aux droits des peuples autochtones, aux relations avec les communautés et la préservation des Hautes Valeurs de Conservation.

¹⁶ Le FSC est un organisme mondial à but non lucratif qui détermine les normes en matière d'aménagement forestier responsable aux plans environnemental et social. Parmi ses membres figurent certains des plus importants groupes environnementaux dans le monde (WWF et Greenpeace), des organisations sociales (l'Association Nationale de foresterie Autochtone), des sociétés (Tetra Pak et Mondi PLC) ainsi que des propriétaires et des gestionnaires de forêts, des entreprises de transformation, des militants et des individus.

Les objectifs du Protocole reflètent d'ailleurs ces exigences. Dans ce même protocole, la communauté Essipit s'engageait à ne pas entrer en concurrence avec Boisaco en se lançant dans des activités de sciage. Un membre de la communauté l'explique ainsi :

Les premières rencontres ont permis d'établir nos valeurs communes ou les enjeux communs pis ça se reflète dans le protocole quand vous regardez les attendus... Boisaco qui est une coopérative de travailleurs, un joueur important du développement au niveau de la Haute-Côte-Nord et Essipit qui est une communauté autochtone, mais qui est un modèle de développement économique très basé sur le communautaire.

Depuis 2011, Boisaco tente de reproduire le même type d'entente avec une autre communauté, celle des Innus de Pessamit, située à 50 km au sud-ouest de Baie-Comeau. Or la conclusion de l'entente se fait attendre. Les discussions se poursuivent avec cette communauté, plus touchée par les problèmes socio-économiques qu'Essipit, selon un dirigeant de Boisaco qui justifie ainsi l'importance de s'entendre avec les communautés autochtones :

Le ministère n'accepterait pas de donner un permis de récolte s'il y avait une opposition d'une communauté autochtone sur un secteur précis, il faut que le dialogue reste ouvert. Même une ZEC, si on avait un litige le moins important, on n'aurait pas de permis non plus.

Investissements dans la communauté

Boisaco est reconnue pour réinvestir dans sa région et sa communauté. L'entreprise a contribué financièrement à plusieurs projets, dont la construction d'une maison de jeunes, l'agrandissement du Centre de la petite enfance (CPE) de Sacré-Cœur et la restauration d'un ancien cimetière appelé Place des fondateurs, pour honorer la

mémoire des bâtisseurs du village. Boisaco a également contribué financièrement à faire en sorte que cette municipalité, qui fait partie du réseau des villages-relais, ait accès à l'Internet haute vitesse.

L'approche de Boisaco en matière de dons ou d'investissement diffère de la philanthropie traditionnelle. Elle offre aussi son expertise et incite les organismes à faire leur part pour trouver du financement auprès d'autres partenaires. Elle cherchera souvent à créer des partenariats ou des collaborations plutôt que de seulement donner un chèque. Enfin, l'un des critères les plus importants dans ses choix de dons ou de commandites est que le projet doit profiter à l'ensemble de la communauté. Boisaco tient aussi à sa réputation de bon citoyen corporatif. « Il ne faut pas être une compagnie qui est mal vue et regardée », souligne un employé de Boisaco.

3.5.3.2 Les pratiques de RYAM sur l'axe territorial

Analyse des besoins et attentes des parties intéressées

Avant d'établir ou de maintenir un dialogue avec ses parties prenantes, encore faut-il les connaître et savoir les identifier. Depuis peu, RYAM a procédé à l'exercice d'identification de ses parties prenantes. Mais elle va aussi plus loin. Elle les catégorise en fonction du type de relation qu'elle entretient avec elles, spécifie pour chacune leurs attentes et leurs besoins généraux et spécifiques, et évalue ensuite leur degré de pouvoir et d'influence, ce qui dictera ensuite les efforts de communication déployés avec cette partie prenante. Une partie prenante (par exemple une communauté autochtone directement touchée par ses activités), ayant beaucoup d'influence sur le cours des affaires et un haut niveau d'intérêt pour certains enjeux, sera impliquée plus étroitement

dans les décisions. D'autre part, une partie intéressée, mais qui n'aurait que peu de pouvoir et d'influence serait surtout informée des aspects d'une question, dans une forme de communication unidirectionnelle plutôt que bidirectionnelle.

Politique des Premières Nations

En 1999, Tembec s'est dotée d'une Politique des Premières Nations, approuvée par le président et chef de la direction, et qui s'applique à tous les employés de l'entreprise. Cette politique, qui doit en principe être révisée tous les trois ans, reconnaît le caractère historique et traditionnel de l'usage des terres situées sur les zones d'exploitation forestière de l'entreprise ou à proximité de celles-ci. Elle vise à garantir le respect, l'intégrité et l'ouverture d'esprit dans les relations avec les communautés des Premières Nations. Au fil du temps, l'entreprise a aussi donné des formations à ses employés sur l'histoire et la culture des Autochtones et a contribué financièrement à développer des projets de recherche sur l'occupation du territoire de ces peuples.

Identifications des forêts de hautes valeurs

En vertu de cette politique, Tembec a signé des ententes de réciprocité avec les principales communautés touchées par ses activités. Ces ententes comprennent des compensations financières, de même que divers engagements quant à l'emploi ou à la sous-traitance pour divers services tels que la construction de routes ou l'achat de bois. Elle a contribué, par exemple, avec la nation algonquine de Pikogan, à déterminer les forêts à hautes valeurs sur leurs terres et à proposer des zones d'aires protégées. RYAM utilise notamment un outil informatique développé par des chercheurs de l'UQAT et qui sert à cartographier les zones sensibles (sites culturels, sépultures, zones de chasse, de pêche et de cueillette) sur le territoire de Pikogan, où elle exerce ses activités

(Rivard-Boudreau, 2017). Cela lui permet de proposer des mesures d'harmonisation lorsque les plans de coupe fournis par le ministère risquent d'affecter ces zones plus sensibles.

Fondation RYAM

Depuis ses débuts, Tembec a favorisé la philanthropie et l'engagement de ses employés dans la communauté. C'était le cas aussi de son acquéreur, RYAM, dont les activités de bienfaisances existent aux États-Unis depuis 1956. La pratique se met peu peu en place au Canada depuis 2017, année de l'acquisition de Tembec. Selon le dernier rapport de développement durable de RYAM, en 2018, la fondation a versé plus de 540 000 \$ à 116 organismes différents.

3.5.4 L'axe économique

Les gestionnaires et dirigeants visent la performance économique de l'entreprise et s'assurent que l'offre de produits et services réponde aux besoins du marché. Cependant, il est aussi de leur responsabilité de contribuer positivement à l'économie en général et de promouvoir des pratiques responsables dans l'ensemble de l'industrie forestière. Dans les lignes qui suivent, les principales pratiques de Boisaco et de RYAM sur l'axe économique seront décrites. Elles sont au nombre de deux chez Boisaco et cinq chez RYAM.

3.5.4.1 Les pratiques de Boisaco sur l'axe économique

Partenariat autochtone dans la coentreprise Granulco

Boisaco cultive une véritable relation d'affaires avec les communautés innues présentes sur le territoire. En 2009, elle a démarré Granulco, une entreprise qui fabrique des granules de bois à partir des résidus de sa scierie de Sacré-Cœur, en partenariat avec les Innus d'Essipit, une communauté située à environ 50 kilomètres de l'usine. « Pour moi, ce sont des partenaires financiers », dit Guy Deschesnes, ex-président et cofondateur de Boisaco. Aujourd'hui, cette entreprise est devenue une référence pour la qualité de ses produits, qui permettent de diminuer les émissions de particules fines dans l'air en comparaison avec les foyers au bois traditionnels.

C'est en cherchant un débouché pour ses résidus de sciage et de rabotage que Boisaco a eu l'idée de se lancer dans la fabrication de produits servant à alimenter les foyers aux granules. Elle venait de signer, en 2008, un protocole d'entente avec les Innus d'Essipit (voir autre pratique sur l'axe territorial) dans le but d'améliorer les relations entre les deux parties et de tisser des liens d'affaires plus serrés avec cette communauté. C'est donc tout naturellement qu'elle s'est tournée vers celle-ci quand est venu le temps de dénicher un partenaire.

Essipit détient 25 % des actions de Granulco, qui, après des débuts modestes, a atteint une capacité de production de 45 000 tonnes de granules par année. L'apport des partenaires innus dans ce succès n'est pas que financier. Boisaco peut compter sur l'expertise du directeur du développement économique de la communauté d'Essipit, qui siège au conseil d'administration de Granulco. Les produits fabriqués par cette

filiale sont aussi certifiés par le FSC, qui applique des normes élevées en matière d'aménagement forestier responsable et durable. FSC prescrit que les communautés doivent bénéficier des retombées économiques des projets forestiers.

L'écosystème Boisaco : gage de pérennité

Boisaco est en recherche constante de projets innovants pour valoriser la matière première sur place. Elle est au centre de tout un écosystème d'entreprises qui récupèrent les résidus de la scierie pour en faire des sous-produits du bois (granules, litière, panneaux de portes, copeaux), qui sont ensuite vendues sur les marchés locaux et étrangers. Ainsi les résidus des uns deviennent les matières premières des autres et cette diversité protège Boisaco des aléas de l'économie. Cette forme d'autosuffisance l'a rendue plus résiliente aux crises qui ont secoué l'industrie forestière ces dernières années, comme la crise du bois d'œuvre de 2001 et la crise financière de 2008-2009. Alors que plusieurs scieries autour d'elle ont dû mettre la clé sous la porte, Boisaco a pu compter sur ses autres activités pour se maintenir à flot.

3.5.4.2 Les pratiques de RYAM sur l'axe économique

Gestion des risques liés à la sous-traitance

RYAM est membre du système Cognibox, une plateforme qui lui permet de gérer les risques de la sous-traitance liés à la santé et à la sécurité ainsi qu'à la RSE. La plateforme vérifie la conformité des sous-traitants à qui RYAM confie des mandats en fonction des exigences de l'entreprise en matière d'environnement, de santé et sécurité et de responsabilité sociale. Les sous-traitants, aussi membres de la plate-forme, sont vérifiés et attestés par Cognibox à l'aide d'un questionnaire de qualification conçu à

partir des directives et exigences de l'entreprise. RYAM peut ainsi avoir accès à un ensemble de fournisseurs dont elle connaît et contrôle la conformité en lien avec sa certification FSC par exemple ou à ses objectifs plus globaux en matière de développement durable.

Politique d'achat local

Sans que ce soit nécessairement une politique formelle de l'entreprise, RYAM tente de favoriser au maximum l'achat local pour ses équipements, ses travaux d'installation et d'entretien ainsi que pour son matériel de bureau. Nous avons remarqué ce désir chez certains dirigeants de favoriser l'achat local autant que faire se peut. Or aucune politique de la maison-mère ne va en ce sens et on peut se demander si cette pratique va perdurer avec le rachat récent de Tembec par RYAM où si l'entreprise décide de centraliser ses achats.

Chose certaine, au-delà de l'achat local, RYAM s'appuie sur une chaîne d'approvisionnement responsable en publiant un code de conduite pour ses fournisseurs. Le code exige des fournisseurs qu'ils appliquent des principes d'intégrité, dans la conduite des affaires, qu'ils respectent les droits de la personne, l'environnement, et toutes les lois qui s'appliquent dans son secteur¹⁷.

¹⁷ Ces informations ont été recueillies dans le rapport annuel 2019 de l'entreprise

Valorisation des résidus

Comme d'autres entreprises du même secteur, RYAM utilise les résidus de bois pour produire de l'énergie alimentant ses usines. Elle brûle de l'écorce, de la planure et de la lignine. Dans ses installations de Témiscaming, notamment, elle recueille et brûle le biogaz riche en méthane créé par le traitement anaérobie des eaux usées de son usine de pâte. RYAM s'est aussi associée à Hydro-Québec en 2015 afin de mettre en place un projet de cogénération¹⁸. En utilisant ces sous-produits de scierie et d'usine de pâte comme combustibles, elle compte générer de l'énergie non seulement pour ses propres installations, mais aussi fournir de l'électricité à ses voisins par le réseau local. Cette production d'énergie à partir de la biomasse lui permet de diminuer ses gaz à effet de serre. Seulement à son usine de Béarn, RYAM a éliminé la consommation de 1 million de litres de mazout pour sécher ses copeaux.

Économie circulaire

RYAM va plus loin dans cet esprit de récupération en adoptant le principe d'économie circulaire. Elle est partenaire avec la Société de développement économique de la ville de La Sarre dans un incubateur industriel de valorisation des résidus forestiers et notamment dans un projet de récupération des têtes d'épinettes noires pour en faire des huiles essentielles. Le projet est encore à l'étape de projet-pilote et RYAM participe pour le moment en fournissant les têtes d'épinettes, mais la Société de développement

¹⁸ L'efficacité des projets de cogénération sur la réduction globale des GES reste toutefois à prouver en contexte québécois, où la principale source d'énergie provient de l'hydroélectricité.

économique espère implanter une usine éventuellement afin de créer des emplois dans la région.

Modernisation et optimisation de l'usine

La responsabilité sociale d'une entreprise c'est aussi d'assurer sa pérennité. Depuis l'acquisition de Tembec, pour garder sa compétitivité sur les marchés, RYAM a investi plus de 20 millions de dollars (et prévoit investir au total 85,5 millions de dollars d'ici 2023)¹⁹ dans du nouvel équipement pour améliorer sa productivité en tirant le maximum de chacun des arbres coupés qui entrent dans l'usine. Elle peut ainsi produire plus de planches avec un seul arbre et réduire les pertes. Cette optimisation, qui lui permet de faire plus avec moins, peut, à terme, diminuer son impact sur l'environnement.

3.5.5 L'axe de gouvernance

La gouvernance concerne la direction de l'entreprise, ses grandes orientations stratégiques, les mesures de suivi et la reddition de compte. En matière de RSE, il s'agit de l'ouverture de l'organisation aux questions de RSE et à ses parties prenantes à intégrer ces enjeux dans ses activités et sa stratégie d'affaires. Cela peut passer par la composition du conseil d'administration, les priorités qu'il se donne ou encore les indicateurs qu'il observe. La culture d'entreprise joue ici un rôle primordial, ainsi que la promotion de valeurs telles que la redevabilité, la transparence, l'éthique, la

¹⁹ Données provenant du Cabinet du ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs (2018)

reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect des lois et des normes internationales, la quête de l'excellence. Nous avons relevé trois bonnes pratiques de gouvernance chez Boisaco et trois également chez RYAM.

3.5.5.1 Les pratiques de Boisaco sur l'axe de gouvernance

Les valeurs coopératives au cœur de la mission

Boisaco applique les valeurs coopératives de par sa structure. Selon l'énoncé de valeur de la charte des coops, « Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme »²⁰.

La RSE est donc partie intégrante des valeurs et les employés de Boisaco, bien qu'ils n'en connaissent pas tous les aspects théoriques ou conceptuels, appliquent plusieurs de ses principes de par leur appartenance à la coop. Les coops sont-elles plus responsables par nature? La question se pose. Selon certaines études, elles ne seraient pas nécessairement plus vertueuses (Ruel et Bourcier-Béquaert, 2018). Ce que nous avons constaté sur le terrain est qu'effectivement, l'entreprise semble confrontée aux mêmes tensions entre ses pratiques RSE et sa performance économique que les

²⁰ Les valeurs et principes de la coopération se retrouvent dans le Guide d'information sur les coopératives publié par Innovation, Science et Développement économique Canada.
https://www.ic.gc.ca/eic/site/106.nsf/fra/h_00073.html#lesvaleurs

entreprises « traditionnelles ». Toutefois, nous avons noté chez les dirigeants et les employés un réflexe constant de placer la mission sociale et la création d'emploi au premier plan des préoccupations dans l'entreprise.

Ainsi, même s'ils n'en maîtrisent pas tous les contours théoriques, les dirigeants sont tous sensibilisés à l'importance de la RSE et il nous est apparu très évident que cela découlait du statut coopératif de l'entreprise.

Transparence avec les clients et fournisseurs

Cette pratique relevée chez Boisaco est une pratique informelle que nous avons pu observer lors d'une visite en forêt, sur l'un des territoires de récolte de l'entreprise. Elle illustre bien une culture centrée sur la transparence et la loyauté des pratiques. Le directeur forestier et le directeur général ont emmené un employé de leur principal acheteur de copeaux, une grande entreprise de pâte et papier québécoise, sur un site ravagé par un feu de forêt survenu l'été précédent. L'objectif de la visite était de montrer au client les impacts qu'avait eus cet incendie sur la qualité du bois récolté afin d'évaluer avec lui dans quelle mesure les arbres récoltés seraient encore propres à produire des copeaux de qualité. Le but, en somme, était de voir ensemble, dans une perspective de co-construction, comment innover dans les processus pour arriver à récupérer ce bois. L'exercice plutôt inusité a été souligné par le client comme du jamais vu parmi ses fournisseurs.

Démarche de résolution de conflits avec le ministère

Cette même culture de transparence a poussé Boisaco à entreprendre un vaste processus de consultation en 2017 avec le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) avec qui les relations s'étaient envenimées quelques années auparavant. C'est lors d'un audit du Forest SC que l'entreprise avait reçu un avertissement : auprès du ministère, et plus particulièrement de la direction responsable de l'Unité de gestion (UG) Escoumins-Forestville, Boisaco avait la réputation d'être une entreprise récalcitrante, cherchant constamment à contourner les règles. De son côté, l'entreprise disait faire des efforts constants pour s'améliorer et reprochait aux fonctionnaires leur trop grande rigidité. Afin de réconcilier les deux points de vue, le directeur général de Boisaco a entrepris une démarche diagnostique avec l'aide d'une firme de consultant en management. Les participants ont été invités à répondre à des questionnaires de perceptions, à assister à des rencontres et même à participer à un jeu où ils étaient invités à échanger leurs rôles pour comprendre les contraintes de l'autre partie. Les communications entre les deux parties sont aujourd'hui améliorées grâce à cet exercice, bien qu'il reste encore du travail à faire. Une phase deux est d'ailleurs en cours pour trouver des solutions concrètes permettant de résoudre les problèmes soulevés.

3.5.5.2 Les pratiques de RYAM sur l'axe de gouvernance

Publication d'un rapport de développement durable

RYAM est l'une des rares de son industrie à publier un rapport de développement durable. Cette pratique apparue à l'époque de Tembec s'est maintenue, même après l'acquisition de RYAM, comme en fait foi le tout premier rapport de développement durable de la nouvelle entité, publié en 2019. Toutefois, les versions précédentes de

Tembec s'appuyaient sur certaines directives du Global Reporting Initiative (GRI), une norme volontaire qui propose un référentiel d'indicateurs permettant de rendre compte sur une base comparable des performances de l'entreprise. Le dernier rapport de RYAM, et premier depuis l'acquisition de Tembec, ne se réfère pas à ces indicateurs du GRI.

Une direction de l'environnement et des relations avec les autochtones

RYAM accorde une importance particulière à sa relation avec les Premières Nations. En 2006, elle a créé un poste de directeur de l'environnement et des relations avec les autochtones. Cette personne s'occupe à temps plein des relations avec ces communautés et est responsable de superviser, faire le suivi et renouveler les ententes qu'elle a avec elles. Actuellement, RYAM a des ententes avec cinq communautés au Québec, et 12 en Ontario.

Le développement durable au CA

Chez RYAM, les préoccupations sur le développement durable sont présentes au conseil d'administration, qui a mis sur pied un comité sur le sujet composé de membres de la direction. Ce comité guide les politiques et les pratiques relatives à la durabilité de l'entreprise et des communautés dans lesquelles elle exerce ses activités. Le comité doit veiller à la gestion responsable des ressources naturelles et renouvelables utilisées pour fabriquer ses produits. Les stratégies de développement durable sont révisées par ce conseil, en collaboration avec le conseil d'administration.

Le concept de foresterie durable est aussi intégré dans le code de déontologie de l'entreprise.

Tableau 3.3 Tableau synthèse du nombre de pratiques selon l'axe

Axe	Boisaco	RYAM
Environnemental	4	7
Social	4	2
Territorial	2	4
Économique	2	5
Gouvernance	3	3
Total	15	21

CHAPITRE IV

RÉSULTATS (2)

Dans ce chapitre, nous poserons un regard plus approfondi sur deux pratiques de RSE et les décortiquerons en fonction des éléments distinctifs du processus d'innovation ayant mené à leur adoption. Les deux pratiques retenues sont : l'adoption du Plan d'aménagement de l'habitat du caribou forestier de RYAM, que nous appellerons Plan caribou, et le Protocole-cadre de cogestion de la forêt entre Boisaco et la communauté des Innus d'Essipit, appelé le Protocole. Nous avons sélectionné ces deux initiatives pour leur caractère inédit, leur importance dans l'échelle des enjeux prioritaires de RSE en foresterie et la richesse des données collectées au sujet de ces deux pratiques.

Pour chacune des pratiques, nous débuterons par une description des variables clés en jeu dans le processus d'innovation et ensuite, la pratique sera revisitée en fonction des 12 éléments clés du processus d'innovation répartis en trois phases : la phase initiale, la phase de développement et la phase finale.

4.1 Le processus d'adoption du Plan caribou de RYAM

Le tableau suivant présente les cinq variables observées lors de notre collecte de données et qui nous permettront de décrire en détail le processus d'innovation ayant mené à l'adoption du Plan caribou chez RYAM.

Tableau 4.1 Les variables clés du Plan caribou

Pratique RSE/Ryam : Plan d'aménagement de l'habitat du caribou forestier	
Idées	Élaborer et mettre en œuvre un plan de rétablissement de l'habitat du caribou forestier, une espèce menacée, qui est un symbole culturel important pour les Premières Nations.
Acteurs	Dirigeants de RYAM, ministère de la Faune et des Parcs (MFFP), Société pour la nature et les parcs du Canada (SNAP) et son équivalent ontarien, la Canadian Parks and Wilderness Society (CPAWS), ainsi que le Conseil de la Première Nation Abitibiwinni.
Contexte	Processus de certification FSC. La norme pour la gestion du Caribou fixe le taux de perturbation de l'habitat à 35 % maximum. Revendications territoriales des Premières Nations. La protection du caribou est l'un des enjeux les plus importants en matière de responsabilité sociale des entreprises du secteur forestier.
Transactions	Plusieurs rencontres des acteurs autour d'un objectif commun : déterminer les secteurs à protéger qui permettraient à l'entreprise d'assurer son approvisionnement tout en maintenant un niveau de protection adéquat pour le caribou. RYAM accepte de céder certains territoires et en compensation, le MFFP lui accorde de nouveaux droits de coupe dans une autre zone.
Résultats	Le plan est adopté en 2015. Le processus entourant la pratique est terminé, l'entreprise a devancé les gouvernements en implantant cette pratique.

4.1.1 La phase initiale

Dans sa phase initiale, le processus d'innovation ayant mené à l'adoption du Plan caribou, montre une étape de gestation vécue à la fois en raison de facteurs externes et internes à l'organisation. Cette période d'incubation des idées sera perturbée par un choc, qui accélère ensuite le processus. Enfin, cette première phase comprend aussi une étape de planification, durant laquelle l'idée passe au stade de projet et sera confrontée au test de faisabilité. Dans le cadre d'un processus d'innovation, c'est à ce moment que les équipes définissent un budget et font des prévisions qu'ils devront par la suite présenter à la haute direction ou aux investisseurs. Ces phases de gestation, de choc et de planification seront détaillées dans les parties suivantes.

4.1.1.1 La gestation

L'idée d'adopter un Plan de rétablissement de l'habitat du caribou forestier a germé longtemps chez RYAM. En 2005, le Caribou est une espèce qui a été déclarée vulnérable en vertu de la *Loi sur les espèces menacées ou vulnérables*.

La protection du caribou est un enjeu environnemental important et des plus cruciaux en matière de RSE des entreprises du secteur forestier. Le caribou forestier se nourrit de lichen terrestre présent dans les peuplements d'arbres résineux matures, qui sont aussi prisés par l'industrie forestière. Comme le souligne un superviseur de récolte interviewé, c'est « son garde-manger » que l'on détruit quand on récolte dans son habitat. Le caribou a donc tendance à disparaître des secteurs qui ont été récoltés. Cet animal est aussi un symbole culturel important pour plusieurs communautés autochtones.

C'est lors de ses démarches de certification FSC, en 2001, que RYAM (Tembec à l'époque) est placée pour la première fois devant cette problématique. Bien que la norme FSC soit maintenant plus spécifique à ce sujet²¹, elle exigeait déjà à l'époque l'adoption de mesures de protection pour les espèces menacées. RYAM propose donc en 2007 un premier plan d'aménagement de l'habitat du caribou forestier au nord de La Sarre, en Abitibi. De façon générale, la pression est forte sur tout le secteur forestier et RYAM en particulier pour trouver des solutions. « L'épine dans le pied de

²¹ La Norme FSC a été révisée et une version améliorée entre en vigueur en janvier 2020

l'aménagement forestier au Québec, en zone boréale, c'est le caribou forestier », commente un chercheur du secteur rencontré lors de notre collecte de données.

Voilà pour les facteurs de l'environnement externe qui ont contribué à préparer le terrain en vue de l'adoption du Plan caribou. Maintenant, on ne peut faire abstraction des facteurs internes favorisant l'innovation en matière de RSE chez RYAM pour expliquer comment est née cette idée de protéger une espèce menacée. Comme nous l'avons vu précédemment dans le profil de l'entreprise et la description de ses principales pratiques de RSE, la culture et l'histoire de RYAM sont marquées par une série de mesures favorisant le développement durable.

RYAM pouvait aussi déjà compter sur une expertise acquise en Ontario, où elle avait commencé des démarches en vue de protéger une harde de caribous qui circulaient également sur le territoire Québécois. Un dirigeant de RYAM explique ainsi la prémisse de la démarche :

Je voyais les bonnes choses qui se faisaient et j'ai dit "pourquoi on ne ferait pas la même chose au Québec". C'est la même harde, on devrait faire un même plan, ou un plan équivalent. J'ai soumis l'idée à l'équipe... (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

Enfin, on constate chez RYAM que la direction québécoise de l'entreprise est engagée dès le départ à agir sur cet enjeu. Elle collabore déjà avec les principaux groupes environnementaux qui s'intéressent à la question et avait signé, en 2010, l'Entente sur la forêt boréale canadienne, un accord historique visant à suspendre les nouvelles opérations forestières sur près de 29 millions d'hectares de forêt boréale afin d'élaborer un plan de protection du caribou forestier. L'Entente regroupait 21 sociétés forestières et neuf grands groupes environnementaux, dont Greenpeace.

4.1.1.2 Le choc

Le choc décrit par Van de Ven est aussi vécu en innovation RSE. Il contribue à accélérer le processus, en dormance lors de la période d'incubation. Pour RYAM, ce fut la menace de perdre sa certification FSC. Cette certification a bien évolué depuis 20 ans. Et de nos jours, la norme pour la protection du caribou fixe le taux de perturbation de l'habitat à 35 % maximum, ce qui signifie que lorsqu'il y a la présence de caribous sur le territoire, le niveau d'activité humaine, comme la récolte, la construction de chemins et la villégiature, ne doit pas dépasser 35 %. Le taux de perturbation dans l'industrie oscille plutôt autour de 80 %.

Dans sa première version du plan, RYAM ne rencontrait pas ces exigences. C'est pourquoi elle reçoit, en 2013, un avertissement de non-conformité de la part des auditeurs du FSC. Voilà qui poussera l'entreprise à accélérer le processus d'adoption d'un plan beaucoup plus élaboré et à adopter son propre « Plan caribou », sans attendre les instances gouvernementales, qui planchent aussi depuis plusieurs années sur une solution pour protéger cette espèce menacée.

L'entreprise était acculée au pied du mur. La perte de la certification FSC, l'une des plus exigeantes de l'industrie, peut signifier une perte de marché importante. Bien qu'il ne soit pas démontré que d'être certifié par le FSC ait un impact à la hausse sur les prix (Bouslah *et al.* 2006), la norme est néanmoins souvent requise par de grands détaillants et distributeurs de matériaux de bois, particulièrement en Europe, selon un dirigeant de RYAM.

Dans le domaine de la pâte, c'est un incontournable d'avoir une certification [...] C'est surtout de garder nos niches. Et dans le bois d'œuvre, c'est un plus de l'avoir.

C'est rare qu'on ait de l'argent de plus, mais on va peut-être prendre la place d'un autre parce qu'on est certifié FSC. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

Le choc dans le cas du processus ayant mené au développement du Plan caribou de RYAM est relié au marché et aux facteurs externes risquant d'avoir un impact sur la pérennité de l'entreprise.

4.1.1.3 La planification

L'étape de la planification selon un processus d'innovation classique comprendra l'élaboration d'un budget, d'un plan d'affaires et la constitution des équipes dédiées au projet. Nous n'avons pas de données sur les budgets qui furent accordés au développement de cette pratique et aux étapes qui ont précédé. Ce que nous avons constaté toutefois est que les coûts liés à la RSE chez RYAM sont intimement liés à aux coûts d'opérer, étant donné qu'il s'agit d'assurer un accès à la matière première de l'entreprise. Voilà le nerf de la guerre, comme l'explique un dirigeant de RYAM :

S'entendre avec les gens ça ne coûte rien, c'est du temps. La problématique n'est pas au niveau de l'environnement ou du caribou, c'est un problème de coûts. Le problème au Québec c'est le coût de la fibre et l'accès aux approvisionnements à un coût compétitif. C'est ça le nerf de la guerre. Cette proactivité-là a fait qu'on a rarement été impacté pour approvisionner nos usines, pour avoir accès à la fibre. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

Nous comprendrons au fil de notre recherche que les actes liés à la RSE ne sont pas tant réalisés dans l'optique d'augmenter les revenus, mais bien de diminuer les coûts. L'entreprise, cotée à la bourse, a toutefois l'obligation de rendre des comptes aux

actionnaires et à la haute direction en cette matière comme elle le ferait pour tout autre projet, selon un des directeurs d'usine de RYAM consultés. Il dit :

...ce qui se passe avec l'argent, savoir si l'investissement va à la bonne place, donc autant dans les ressources humaines, la santé et sécurité que dans les autres projets, la haute administration veut tout connaître, et plus dans le détail qu'auparavant. (Un directeur d'usine, entretien semi-dirigé, 23 janvier 2019)

Les parties prenantes sont consultées très tôt. En fait, dès la décision prise d'aller de l'avant, RYAM convoque ses principales parties prenantes et le nouveau plan sera coconstruit avec elles. Il est élaboré en concertation avec le MFFP, la Société pour la nature et les parcs du Canada (SNAP) et son équivalent ontarien, la Canadian Parks and Wilderness Society (CPAWS), ainsi que le Conseil de la Première Nation Abitibiwinni, une communauté algonquine habitant la réserve de Pikogan, au centre de la ville d'Amos, en Abitibi. Les dirigeants de RYAM ont été proactifs en contactant eux-mêmes les groupes concernés.

...on les a appelées et on a dit "écoute, j'ai du caribou dans mon secteur, j'ai un plan, j't'intéressé à ce qu'on s'assoit ensemble et qu'on développe un plan ensemble. Mais, encore là, ce qui est intéressant après c'est qu'une fois qu'eux embarquent dans le bateau, on est dans le même bateau. Alors moi faut que je rencontre leurs objectifs, mais eux faut qu'ils rencontrent nos objectifs aussi économiques. C'est de là que viennent les meilleures décisions. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

Nous constatons donc que dès la planification du processus naissent des tensions entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement durable, tensions qui seront exacerbées lors de la prolifération, alors que d'autres parties prenantes s'ajouteront au processus. L'idée sera de jongler constamment avec ses trois « balles » pour en tirer une solution « gagnant-gagnant » pour toutes les parties. Les

parties s'entendent donc d'abord sur un objectif commun : déterminer les secteurs à protéger qui permettraient à l'entreprise d'assurer son approvisionnement tout en maintenant un niveau de protection adéquat pour le caribou.

4.1.2 La phase de développement

Lors de cette phase, nous verrons comment l'adoption du plan est passée par les différentes étapes de prolifération, de difficultés, réorientation, instabilité, intervention des hauts dirigeants, relations externes et développements d'infrastructures.

4.1.2.1 La prolifération

Dès cette étape de prolifération des idées, des transactions et des acteurs, on note que RYAM et les groupes environnementaux règlent d'abord les questions les plus faciles afin de se concentrer sur les enjeux plus délicats. « Très au nord, où il y a du caribou, certains peuplements sont moins rentables à récolter, nous avons commencé par protéger ces zones », explique la cheffe forestière de RYAM. En d'autres endroits, les enjeux sont plus grands. Pour RYAM, protéger l'habitat du caribou voulait dire réduire de beaucoup les coupes sur des territoires qui sont parmi les derniers territoires où il sera possible d'aller récolter la ressource dans les 15-20 prochaines années.

Dans le cas du Plan caribou de RYAM, on constate qu'une personne en particulier, en l'occurrence la cheffe forestière, est « porteuse » du projet et travaille constamment à convaincre les différents intervenants autour d'elle. Elle agit comme un pivot entre les parties prenantes, autour desquelles s'articule l'ensemble des échanges et transactions, comme le raconte une gestionnaire du MFFP que nous avons interviewée :

Geneviève, c'est quelqu'un qui travaille beaucoup... son cœur est là. Puis ce n'est pas juste pour bien paraître. Ils veulent faire un bon Plan Caribou (...) Geneviève est vraiment dédiée...souvent je me dis qu'il ne faudrait pas qu'elle s'en aille! (Une gestionnaire du MFFP, entretien téléphonique, 25 janvier 2019)

4.1.2.2 Les difficultés

Bien sûr, des conflits entre les parties ont parsemé les négociations. Certains secteurs que l'entreprise a dû délaissier pour favoriser la protection du caribou ont « fait plus mal » que d'autres, dira une dirigeante de RYAM.

Ça demande de l'ouverture, ça demande aussi de faire des compromis. Au bout de la ligne, tu ne peux pas avoir ta solution parfaite comme eux autres peuvent ne pas avoir la leur, alors à la fin de la journée, tu vas avoir fait des compromis, puis le plan Caribou c'est un exemple de ça. (Une dirigeante de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

Mais il y aura plus que les revers inhérents à toute négociation, l'enjeu du caribou soulève la controverse dans l'industrie forestière et auprès de la population en général. Les entreprises ont mauvaise presse sur ce sujet et le Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ) se prononcera à plusieurs reprises sur les impacts économiques négatifs que pourrait avoir un plan de protection sur les emplois et l'économie des régions. Le Conseil a accusé également les groupes environnementaux de ne pas avoir de preuves scientifiques claires sur les véritables causes du déclin du caribou forestier, faisaient ainsi porter à l'industrie forestière l'ensemble des méfaits et des problèmes liés à cette espèce en danger.

Ces visions divergentes entre RYAM et le Conseil mèneront d'ailleurs l'entreprise à claquer la porte du regroupement en 2015. « Un communiqué de presse sortait contre

FSC, contre le caribou, contre ci ou contre ça, pis moi je n'étais pas à l'aise avec ça... », dira un dirigeant de RYAM qui a avait pourtant été parmi les membres fondateurs du conseil depuis ses débuts en 1995.

4.1.2.3 Le changement de critères/réorientation

Au départ, l'idée de collaborer pour un plan de protection du caribou était de rechercher les territoires les plus propices à la fois pour éviter de perturber l'habitat de l'animal tout en ne nuisant pas à l'approvisionnement en bois, selon un dirigeant de l'entreprise.

Le ministère local s'est impliqué avec nous pour identifier quel secteur ferait moins mal... Dans le nord, certains peuplements sont moins rentables à récolter et les caribous sont présents. On a commencé par ça, identifier les *win-win*. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 22 janvier 2019)

Certains diront que les zones cédées par RYAM n'auraient de toute façon pas été récoltées parce que situées dans des endroits inaccessibles ou trop chers à aménager. Or l'entreprise a quand même fait des concessions, mais en échange de la cession de ces territoires névralgiques pour le caribou, RYAM a obtenu, en compensation, des droits de coupe dans une autre zone de la part du MFFP. Les impacts sur son approvisionnement s'en sont trouvés réduits, comme l'explique un dirigeant :

On a une petite perte au niveau de la possibilité forestière, on est affecté un peu, mais on est affecté quand même minimalement, parce que faut pas que ça ait des impacts au niveau de l'approvisionnement... (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

On voit que le plan s'est donc modifié et réorienté en cours de route pour satisfaire ces impératifs de rentabilité de l'entreprise, tout en ne perdant pas de vue l'objectif de protéger l'espèce menacée. Le fait d'avoir quitté le Conseil de l'industrie forestière, qui s'inscrivait en porte-à-faux sur toutes les initiatives visant la protection du caribou semble avoir favorisé l'avancement du projet plutôt que l'inverse. Les objections du Conseil ne sont pas venues interférer (ce qui aurait sans doute forcé une réorientation du plan) dans les objectifs visés.

4.1.2.4 La participation instable

Tout processus d'innovation est souvent marqué par l'instabilité. Ce ne fut pas le cas chez RYAM, bien que le présent ne soit pas garant de l'avenir. Nous avons vu jusqu'à maintenant que ce plan de protection du caribou, bien qu'appuyé par l'ensemble de l'entreprise, est porté en général par une seule personne, à qui on en attribue le succès.

Toutefois, nous avons constaté aussi certaines inquiétudes sur la continuité de ces bonnes pratiques advenant un départ de cette personne. D'autres s'inquiètent également que les nouveaux actionnaires de l'entreprise, maintenant basée aux États-Unis, ne lui apportent plus le même appui qu'à l'époque où l'entreprise avait des assises plus locales.

Selon les dirigeants locaux consultés, c'est de la culture d'entreprise que découlent en grande partie les objectifs de développement durable. Pour eux, il s'agit donc d'éléments incontournables qui ne sauraient disparaître au gré des embauches ou des départs.

On est en manque de ressources. Il y a du personnel qu'on a de la misère à remplacer, d'autres qui ont pris des retraites, on est moins de monde, mais il y a des sujets qui... le dossier caribou on n'a plus de temps, mais on le fait pareil. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

L'intervention des actionnaires/hauts dirigeants

Tout au long du processus et de son historique, on constate que l'intervention de la direction sur place est constante, mais celle de la très haute direction est minime. Il n'a pas été possible d'interviewer les hautes instances de la direction de RYAM aux États-Unis, mais nous avons constaté en parlant aux dirigeants locaux qu'une relation de confiance s'était établie envers l'équipe locale pour laisser celles-ci gérer les enjeux environnementaux propres au Québec et au Canada. Cette même confiance s'est établie avec les partenaires locaux, qui transigent avec des gens « de la place » et non des dirigeants qui ne connaissent pas les enjeux locaux, comme le constate un chercheur du Centre d'étude de la forêt (CEF), qui regroupe l'expertise scientifique de 72 chercheurs de 11 universités québécoises, que nous avons consulté :

Les gens avec qui ont fait affaire ne sont pas sur le parquet de la Bourse. Ils ont une influence sur les pratiques ici et qui ne relèvent pas nécessairement d'une réévaluation de la cote de la compagnie à la Bourse. Dons ce que je veux dire c'est qu'il y a un enracinement des personnes et une conviction que c'est bon d'aller dans cette voie. (Un chercheur du CEF, entretien semi-dirigé, 19 février 2019)

Nous avons constaté à quel point, que ce soit pour la pratique liée au plan Caribou que pour toute autre pratique, l'aspect territorial est très important dans la réussite des projets de RSE. La confiance déjà établie avec l'ensemble des autres parties prenantes sur le territoire est un facteur de succès clé de l'adoption de cette pratique.

4.1.2.5 Les relations externes

Voilà qui nous mène à élaborer un peu plus sur les relations externes qu'entretient RYAM avec les acteurs-clés du domaine forestier dans sa région et qui sont inhérentes à son processus d'innovation RSE. Nous distinguons 10 types de parties prenantes qui transigent avec RYAM, que ce soit des clients, fournisseurs, associations, regroupements d'entrepreneurs, chambres de commerce, ministères, concurrents du même secteur, groupes de recherche, groupes écologistes et communautés autochtones.

Au moment de notre passage, RYAM travaillait d'ailleurs à établir une grille de ses parties prenantes pour évaluer l'importance de chacune d'entre elles et leur degré d'influence sur ses activités. Selon un chercheur consulté, l'entreprise est très proactive et entretient des relations régulières et soutenues avec les acteurs du secteur forestier dans sa région, ce qui fait qu'elle obtient plus facilement leur écoute quand vient le temps de lancer un projet, comme ce fut le cas pour le Plan caribou.

Les groupes environnementaux, plutôt que de les mettre à l'écart, ils essaient de garder contact avec eux pour essayer d'éviter des problèmes plutôt que de réagir quand le problème survient. (Un chercheur du secteur forestier, entretien semi-dirigé, 25 janvier 2019)

Pour le Plan caribou, il n'était pas anodin que RYAM interpelle directement les groupes de pression environnementaux pour leur soumettre l'idée de collaborer pour établir un Plan de protection. C'était une question de stratégie, comme l'indique l'un de ses dirigeants :

Ce qui est intéressant après c'est qu'une fois qu'eux embarquent dans le bateau, on est dans le même bateau. Alors moi faut que je rencontre leurs objectifs, mais eux il faut qu'ils rencontrent nos objectifs aussi économiques. C'est de là que viennent les meilleures décisions, au bout de la ligne.

RYAM compte également sur un réseau de chercheurs universitaires dans le domaine de la foresterie qui l'appuient, voire l'orientent, dans l'adoption de bonnes pratiques. « Ils nous consultent régulièrement pour voir dans quelle mesure la stratégie de rétention est garante du maintien de la faune sur le territoire », mentionne un chercheur à l'UQAT (entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019).

Avec d'autres parties prenantes, les relations semblent toutefois moins aisées. Ce fut le cas avec les parties prenantes gouvernementales et d'autres membres de l'industrie. De manière générale, que ce soit pour la protection du caribou ou toute autre pratique visant une gestion plus durable de la forêt, l'entreprise se retrouverait souvent en porte-à-faux avec les règlements du MFFP, selon plusieurs intervenants consultés. En d'autres mots, ils veulent faire plus que ce le ministère demande et en sont souvent empêchés par la réglementation. Le même phénomène se produit avec l'industrie, d'où le retrait de RYAM du CIFQ.

4.1.2.6 Le développement d'infrastructures

RYAM est un membre fondateur de la Chaire industrielle en aménagement forestier durable UQAT-UQAM. Elle finance aussi d'autres chaires de recherche comme la Chaire de recherche en sylviculture et production de bois de l'UQAT et abrite le Laboratoire de biomatériaux, également de l'UQAT. Elle a aussi contribué depuis ses débuts à la Forêt d'enseignement et de recherche du Lac Du Parquet (FERLD) qui se

consacre à l'aménagement forestier durable et qui se distingue comme étant l'unique forêt de recherche au Québec à être certifiée FSC parmi les 16 forêts de recherche au Québec. RYAM fait aussi partie d'un consortium de l'industrie, FP Innovations, qui se consacre à la R et D en matière de foresterie durable.

Toutes ces infrastructures d'innovations et de recherche viennent en soutien au développement de pratiques innovatrices en RSE, incluant le Plan Caribou, qui a bénéficié des données et études des différentes équipes de recherche. Comme l'explique un dirigeant de RYAM, ces infrastructures agissent comme un rempart et un filet de sécurité assurant la pérennité des opérations de l'entreprise.

... c'est dur à mesurer qu'est-ce que ça donne, le fait justement qu'on n'ait pas de blocage nulle part au niveau de nos opérations, ça donne quoi... Est-ce qu'on aurait eu un blocage? Y a des compagnies qui ne font absolument rien, qui ne sont pas certifiées, qui ne font pas de relations, elles n'ont pas de blocage nécessairement, mais nous quand on a besoin, qu'on ait une demande à adresser au gouvernement, ces gens sont de bons avocats pour nous, ils sont capables de nous supporter. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

4.1.3 La phase finale

4.1.3.1 L'adoption

En mars 2015, l'addenda au plan de 2007 est signé par RYAM et le MFFP et devient en vigueur. On voit que l'entreprise a été proactive dans ce dossier en renouvelant année après année son plan depuis sa toute première version en 2003, au point d'influencer les décisions du MFFP, qui travaille aujourd'hui à l'élaboration d'un plan d'aménagement pour le caribou dans le futur. « Assurément, ils ont influencé la démarche

d'une certaine façon », dit un membre de la Direction de la gestion des forêts Nord-du-Québec au MFFP.

RYAM est devenue ainsi la seule entreprise forestière au Québec à avoir adopté son propre plan de rétablissement de l'habitat du caribou forestier (Labrecque, 2018). Dans les faits, l'entreprise a divisé le territoire en zones sur la base de l'expertise des scientifiques et des connaissances ancestrales des Premières nations. « Certains endroits sont protégés, d'autres sont gelés et on garde des connexions entre les forêts matures pour permettre au caribou de se déplacer », explique un dirigeant. Selon plusieurs intervenants rencontrés, ce n'est pas un résultat qui, au final, améliore la rentabilité de l'entreprise, mais il lui assure l'accès à la ressource et améliore ou maintient son image.

4.2 Le processus d'adoption du protocole d'entente avec les Innus de Boisaco

Le tableau suivant présente les cinq variables observées lors de notre collecte de données et qui nous permettront de décrire plus en détail le processus d'innovation ayant mené à l'adoption du protocole d'entente avec les Innus d'Essipit par Boisaco :

Tableau 4.2 Les variables clés du Protocole d'entente avec les Innus d'Essipit

Pratique RSE : Protocole-cadre de cogestion de la forêt entre Boisaco et la communauté des Innus d'Essipit	
Idées	Certaines zones de récolte de Boisaco se situent sur un territoire ancestral réclamé par la communauté des Innus d'Essipit, qui compte 794 résidents aux Escoumins. L'entreprise a voulu s'entendre avec cette communauté autochtone pour cogérer le développement et l'aménagement forestier sur ce territoire. Il s'agissait d'une première dans l'industrie.
Acteurs	Dirigeants et actionnaires de Boisaco, Conseil de bande de la Communauté innue d'Essipit, ministère de la Faune, de la Forêt et des Parcs (MFFP).
Contexte	Dans le cadre de la stratégie du gouvernement du Québec d'atteindre 8 % en aires protégées, Essipit soumet une proposition visant à protéger un territoire appelé

	Akumunan, une zone de forêt vierge abritant une population de caribous forestiers. Cette zone faisait aussi partie du territoire de récolte de Boisaco qui, à l'époque, tente d'obtenir la certification FSC.
Transactions	Des rencontres ont lieu entre les dirigeants de Boisaco, la communauté Essipit visant à trouver des valeurs communes concernant le développement futur du territoire. Les parties s'entendent sur leur mission respective axée sur les valeurs coopératives et communautaires (création d'emplois, retombées pour la région).
Résultats	Adoption du protocole en 2008, renouvelé en 2016. Le protocole a notamment mené à la création de la coentreprise Granulco, qui fabrique des granules de bois. L'entreprise tente depuis de répéter la pratique avec une autre communauté autochtone.

4.2.1 La phase initiale

Dans sa phase initiale, le processus d'innovation ayant mené à l'adoption du protocole d'entente montre aussi une étape de gestation vécue à la fois en raison de facteurs externes, liés au contexte et à la réglementation et internes, liés à la culture de l'organisation. Cette période sera perturbée par un choc, soit la crainte de perdre l'accès à la ressource. Cette crainte, amplifiée par la menace de perdre la certification FSC, viendra accélérer le processus. Enfin, cette première phase comprend aussi une étape de planification, durant laquelle l'idée passe au stade de projet et sera confrontée au test de faisabilité. Dans le cadre d'un processus d'innovation, c'est à ce moment que les équipes définissent un budget et font des prévisions qu'ils devront par la suite présenter à la haute direction ou aux investisseurs. Ces phases de gestation, de choc et de planification seront détaillées dans les parties suivantes.

4.2.1.1 La gestation

L'approche de Boisaco en matière de dons, d'investissements dans la communauté ou et de relations avec les autochtones diffère de la philanthropie traditionnelle et de l'approche généralement adoptée dans le secteur forestier. L'entreprise préfère offrir

son expertise et incite les organismes à faire leur part pour trouver du financement auprès d'autres partenaires. Cette mentalité se transporte dans sa façon de transiger avec les communautés autochtones. La culture de Boisaco l'amènera souvent à créer des partenariats ou des collaborations plutôt que de seulement « donner un chèque », comme le mentionne l'un de ses dirigeants :

Ils (les autochtones) voudraient avoir des redevances de la forêt, mais moi je le vois pas de même. J'aimerais mieux qu'ils aient des bénéfices de la forêt, qu'ils soient partenaires, et des profits, c'est ben plus intéressant pour eux parce que là, t'as de l'emploi, t'as une stabilité et tu peux développer d'autres choses après, que d'avoir juste une redevance, des millions qui descendent du ciel. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

Boisaco a développé et maintient ainsi depuis plusieurs années de solides relations, notamment avec la Communauté des Innus d'Essipit, avec qui elle cohabite sur le territoire. Déjà, en 2000, soit une dizaine d'années avant la signature du protocole, le gouvernement du Québec avait établi une stratégie visant à atteindre une superficie de 8 % du territoire en aires protégées d'ici 2005²². Dans le cadre de cette stratégie, différents groupes, dont des membres des Premières Nations, avaient été invités à soumettre des propositions. Celle de la communauté d'Essipit visait à protéger un territoire appelé Akumunan, une zone de forêt vierge abritant une population de caribous forestiers. Cette zone faisait aussi partie du territoire de récolte de Boisaco.

²² Ces normes ont été fixées par le gouvernement du Québec et diffusé par le cabinet du ministre de l'Environnement en 2000.

À l'époque, Boisaco se préparait aussi à obtenir la certification du Forest Stewardship Council (FSC)²³ pour son territoire de récolte couvrant celui du Nitassinan d'Essipit. La certification FSC exige que les entreprises requérantes sur un territoire donné respectent un ensemble de principes relatifs aux droits des peuples autochtones, aux relations avec les communautés et la préservation des Hautes Valeurs de Conservation. Un dirigeant de Boisaco raconte :

Dans le fond, nous étions dans une démarche dans laquelle nous essayions de faire en sorte que notre intervention sur le territoire soit le mieux arrimée avec les différents intervenants. Essipit en faisait partie et c'est une entité importante sur le territoire. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

Mais il y avait plus : entre Boisaco et Essipit, il n'y pas qu'une relation d'affaires, mais aussi une relation d'amitié remontant à plusieurs années. L'un des cofondateurs de Boisaco avait côtoyé des membres influents de la communauté Essipit depuis sa plus tendre enfance, sur le chemin de l'école.

...ils m'invitaient à leurs party [...] ça faisait loin de marche j'habitais sur l'autre côté pis j'allais sur la réserve, je faisais ça à pied pis j'étais tout le temps tellement bien accueilli là c'était incroyable, c'était mes amis. (Cofondateur de Boisaco, entretien semi-dirigé, 21 octobre 2018)

23 Le FSC est un organisme mondial à but non lucratif qui détermine les normes en matière d'aménagement forestier responsable aux plans environnemental et social. Parmi ses membres figurent certains des plus importants groupes environnementaux dans le monde (WWF et Greenpeace), des organisations sociales (l'Association Nationale de foresterie Autochtone), des sociétés (Tetra Pak et Mondi PLC) ainsi que des propriétaires et des gestionnaires de forêts, des entreprises de transformation, des militants et des individus.

Outre cette relation d'amitié, l'un des facteurs déterminants dans le développement de la collaboration entre Boisaco et Essipit est que cette communauté est très prospère lorsqu'on la compare à d'autres communautés autochtones. Comme l'explique une intervenante en développement économique de la région, Essipit a une philosophie très proche de celle que prévaut chez Boisaco et son milieu : une philosophie de prise en charge et d'autonomie. « C'est pas l'image défavorisée qu'on a des autochtones. Ils sont extrêmement forts en développement, c'est des partenaires d'affaires. » (Entretien semi-dirigé, 29 octobre 2018)

4.2.1.2 Le choc

Le choc principal ici se résume à la possibilité de perdre l'accès à la ressource. La partie de territoire revendiquée par Essipit représentait les deux tiers d'une zone de récolte de 7000 km carrés. « Si c'était devenu une aire protégée, c'était la fin de Boisaco », résume un membre de Conseil de bande de la communauté d'Essipit. (Entretien semi-dirigé, 1^{er} novembre 2018)

De façon plus générale, Boisaco risquait aussi de perdre sa certification FSC, qui exige des entreprises forestières qu'elles harmonisent leurs relations avec l'ensemble des utilisateurs du territoire où elles opèrent. Les relations entre les deux parties deviennent rapidement tendues à l'époque, malgré l'amitié qui les unit. Les deux parties arrivent au constat qu'il fallait s'asseoir et se parler, sinon c'était une guerre qui commençait.

Un membre du Conseil de la Première Nation des Innus d'Essipit raconte :

On se disait ok on négocie ce territoire-là, mais là ils (Boisaco) vont venir tout raser la forêt pis là va falloir attendre cent ans avant que la forêt revienne, là tout à coup y avait comme ces événements là aussi là qui arrivaient, la coupe, on s'est dit c'est soit qu'on se tape dessus ou on s'entend, ça fait que là on a décidé de commencer à se parler. (Membre du Conseil d'Essipit, entretien semi-dirigé, 1^{er} novembre 2018)

4.2.1.3 La planification

Nous constatons que les étapes de planification et de prolifération ont tendance à se confondre dans le cas du processus menant au protocole d'entente. Nous avons également peu d'information sur les budgets qui furent accordés au développement du processus. Mais tout comme pour RYAM, Boisaco inclut ses dépenses reliées aux relations avec les autochtones et l'harmonisation avec son milieu dans son budget d'exploitation, comme un coût d'opération. L'entreprise a l'obligation de faire l'harmonisation avec tous les intervenants sur le territoire, selon l'un de ses dirigeants.

[...] c'est clairement dit dans la Loi. Si l'harmonisation opérationnelle n'est pas faite on n'a pas de permis [...] et les autochtones c'est un intervenant incontournable, s'il fallait qu'on s'entende pas avec eux autres... (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

Dès la phase initiale du projet, des rencontres ont lieu entre les parties, qui coconstruiront les lignes-cadres du protocole en établissant d'abord leurs valeurs communes. Un processus en deux étapes, comme l'explique un dirigeant.

Il y a eu une première entente de principe, qui était comme un processus pour se rendre à l'entente qu'on a là. On s'entend qu'on a va arriver à une entente finale et partager la planification et considérer le territoire. C'était intelligent comme processus, en deux étapes. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

D'un côté, il y avait Boisaco, une entreprise détenue par deux coopératives de travailleurs-actionnaires et un acteur économique important dans son milieu. De l'autre : Essipit, une communauté autochtone, modèle d'un développement économique axé sur le communautaire. « Nous avons en commun l'aspect coopératif et communautaire. Ce sont ces valeurs-là qui ressortaient, de même que le fait que nous étions deux acteurs importants du développement économique sur la haute Côte-Nord », dit un membre de la communauté Essipit. (Entretien semi-dirigé, 1^{er} novembre 2018)

4.2.2 La phase de développement

4.2.2.1 La prolifération

Comme souligné précédemment dans le cas de RYAM et sa pratique sur le caribou forestier, on constate que dans le cas de Boisaco, la prolifération se confond également dans la planification et que ces deux éléments du processus sont difficiles à dissocier. Ils ne sont pas complètement séparés puisque l'idée du protocole est coconstruite en présence de la principale partie prenante que sont les Innus d'Essipit. Il ne s'agit pas d'une consultation sur un projet de protocole déjà imaginé par Boisaco, mais bien d'une entente négociée.

Essipit a fait une première proposition puis les échanges ont eu lieu. Les parties se rencontrent pour préciser les termes. « Ça a pris quelques semaines et mois de travail pis on a présenté ça à nos autorités respectives ici et au bureau de Boisaco par les chefs à ce moment-là et le directeur général », dit un membre de la communauté innue.

Avant même que les rencontres n'aient lieu avec la communauté d'Essipit, les dirigeants et employés de Boisaco se consultent et on constate le rôle déterminant de certains ambassadeurs ou porteurs de projet au sein de l'entreprise pour convaincre l'organisation d'aller de l'avant. À l'époque, l'un des cofondateurs de Boisaco semble jouer ce rôle, qui sera repris à son départ par un autre dirigeant de l'entreprise, en qui les employés ont confiance, indique un dirigeant de Boisaco.

Il y a eu la rencontre des 21, c'est-à-dire les conseils d'administration de Cofor, Boisaco et Investa, tous les administrateurs ensemble, et nous avons parlé spécifiquement de ça, il y avait des personnes très très réticentes, mais [...] attirait la confiance alors que la méfiance attire la méfiance. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 25 octobre 2018)

L'étape de la prolifération voit surgir des tensions inévitables en RSE entre les aspects sociaux, environnementaux et économiques de l'aménagement de la forêt. Les Innus insistent notamment sur la protection du caribou forestier dans les négociations, un enjeu que Boisaco a alors du mal à reconnaître dans ce cas précis étant donné l'état des connaissances actuelles sur le sujet, selon l'un de ses dirigeants :

...on ne connaît pas tout encore sur la protection du caribou. Devant l'inconnu, ils veulent en protéger plus, leur intérêt est d'en protéger toujours plus, pis nous on dit devant l'inconnu, on ne peut pas arrêter de vivre, il faut continuer d'opérer alors on essaie de tempérer un peu ça. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

4.2.2.2 Les difficultés

Le processus d'adoption du protocole a été marqué par des revers avant, pendant et même après sa signature. En 2002-2003, avant le protocole, les relations tendues entre

l'entreprise et la communauté sont même relayées par les médias. Sur le territoire d'Essipit se trouve une aire protégée créée à leur demande. « Il y avait 1 million de mètres cubes là-dedans, faque on était pas contents. Ça a été presque une guerre, y a eu des articles dans les journaux, c'était pas jojo », relate un dirigeant de Boisaco. (Entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

La collaboration avec la municipalité des Escoumins où se situe la réserve innue est aussi à l'époque à peu près inexistante. Les citoyens sont contre les revendications territoriales d'Essipit et le manifestent haut et fort, selon un dirigeant de Boisaco: « Il y avait aussi de la réticence pour des histoires de chasse dans le passé... Ça ne se parlait pas ». (Entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

Bref, les positions sont fermes sur les différents enjeux et les discussions seront franches tout au long du processus. Mais selon les intervenants rencontrés, il n'y a jamais eu bris de communication et pas de problèmes particuliers rencontrés durant le processus, bien que les deux parties ne s'entendent pas sur tout, notamment la protection du caribou.

4.2.2.3 Le changement de critères/réorientation

Durant la période couverte par le protocole d'entente, de gros changements sont survenus dans la réglementation du secteur forestier en raison de l'adoption du nouveau régime forestier en 2013. Cette nouvelle Loi a enlevé une certaine autonomie aux entreprises en retirant à l'industrie toutes les activités de planification et d'aménagement qui leur étaient autrefois confiées. Le protocole s'en trouve donc réduit parce qu'une bonne partie de la planification ne relève plus de Boisaco. Ces

changements de règles externes vont amener Boisaco et Essipit à modifier le protocole, en y annexant des addendas. Un membre de la communauté Essipit explique :

Il a fallu revoir un peu nos relations [...] eux planifient les chemins puis en fonction des secteurs planifiés par le ministère, ils choisissent leur calendrier de récolte puis d'intervention. Donc c'est plus dans ces domaines-là qu'on discute maintenant, alors que la discussion sur les zones où la récolte se faisait pis quel type de coupes se faisait, ben là c'est avec le ministère. (Membre de la communauté d'Essipit, entretien semi-dirigé, 1^{er} novembre 2018)

Le changement de Loi n'a pas modifié fondamentalement le protocole, en ce sens que, même si dans les faits, l'entreprise n'aurait plus à s'entendre avec les autochtones sur l'aménagement et le type de récolte, elle le fait quand même, comme le raconte un dirigeant de Boisaco.

On va les voir, on discute de nos problèmes et on leur demande qu'est-ce qui va qu'est-ce qui va pas, on leur présente nos planifs et quand ils ont des commentaires plus ciblés on essaie de trouver des compromis, par exemple quand il y a des coupes qui ne font pas leur affaire. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 25 octobre 2018)

4.2.2.4 Les relations externes

Boisaco entretient des relations avec plusieurs parties prenantes externes sur son territoire, dont ses clients, fournisseurs, la municipalité de Sacré-Cœur, les communautés autochtones d'Essipit et de Pessamit, les Zones d'exploitation contrôlées (ZEC) qui accueillent chasseurs et pêcheurs dans la région de même que des organismes de recherche et le MFFP. Ses relations avec ses parties prenantes sont marquées par la transparence, notamment avec ses clients.

Dans le cadre du protocole d'entente, la pratique s'est développée sans intervention d'autres parties prenantes. Toutefois, alors que le MFFP exclut maintenant les entreprises de la planification de l'aménagement forestier dans le cadre du nouveau régime forestier, à la demande d'Essipit et grâce à son entente avec Boisaco, cette dernière devrait être ramenée à la table de négociation avec le ministère, indique un membre de la communauté d'Essipit.

On va refaire comme une espèce de grand organigramme des processus de travail, les principales étapes, les échéanciers, pis de s'assurer que l'input des communautés, des industriels et du ministère... puis pour avoir quelque chose qui est plus fluide, mais qui est plus concerté aussi. (Membre de la communauté d'Essipit, entretien semi-dirigé, 1^{er} novembre 2018)

4.2.2.5 La participation instable

L'instabilité qui semble inhérente à tout projet d'innovation sur le long terme semble être un gage d'échec plus que de réussite dans l'adoption de pratiques de RSE. C'est aussi le cas chez Boisaco en ce qui a trait au protocole d'entente avec les Innus d'Essipit. L'un des facteurs de réussite de cette pratique le plus souvent mentionné par les intervenants consultés est la stabilité de la gouvernance en place.

Le Conseil de la Première Nation des Innus d'Essipit, composé d'un chef et de trois conseillers, est élu tous les deux ans. Or afin de favoriser la stabilité et d'assurer une meilleure continuité des dossiers, les mandats de ses membres sont d'une durée de quatre ans et ne sont pas tous renouvelables en même temps. Une élection ordinaire a

lieu aux deux ans en alternant les postes : deux postes de conseiller lors d'une élection et, l'élection suivante, le poste de chef et du troisième conseiller, et ainsi de suite²⁴.

Tout comme chez RYAM, nous constatons chez Boisaco également la présence d'un dirigeant et ambassadeur fort en RSE, qui inspire plusieurs pratiques, dont celles visant à se rapprocher des communautés autochtones. Cette personne tente d'ailleurs de reproduire avec une autre communauté (Pessamit) le même type de protocole d'entente qu'avec les Innus d'Essipit. Toutefois, la plus grande instabilité dans la gouvernance et le fonctionnement du Conseil de bande de cette communauté semble être un frein au développement de l'entente.

4.2.2.6 L'intervention des actionnaires/hauts dirigeants

Boisaco est détenue par des coopératives où les décisions se prennent en collégialité. Les conseils d'administration des trois groupes d'actionnaires (Unisaco, Investra et Cofor) entérinent chacune des décisions prises par l'entreprise. Le protocole d'entente n'a pas fait exception.

L'intervention des actionnaires a été plutôt minime en ce qui concerne les pratiques RSE. « On a eu à prendre la décision, mais on n'est pas impliqué dans l'entente », dit un investisseur. Dans le cas de Boisaco, on constate que les actionnaires adhèrent aux pratiques en place, car elles sont nécessaires à la bonne marche des opérations et

²⁴ Ces informations ont été recueillies lors des entrevues semi-dirigées.

qu'elles ne nuisent pas à la rentabilité de l'organisation. « Les saines pratiques ne coûtent pas vraiment plus cher là, excepté quelques secteurs comme constructions de chemins et tout ça. Le reste c'est seulement une question d'organisation », poursuit l'investisseur. (Entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

Cet élément nous est apparu encore plus important en RSE que dans toute autre forme d'innovation puisque la valeur ajoutée des pratiques est parfois plus difficile à démontrer. Des doutes ou des craintes ont d'ailleurs été soulevés face à un nouvel actionnaire arrivé en 2013 et qui détient 25 % de Boisaco. « Ils n'ont pas les mêmes valeurs que nous et devant eux, les employés ont tendance à s'écraser », révèle un cofondateur de Boisaco, qui craint que les bonnes pratiques RSE de l'entreprise soient menacées à plus long terme. (Entretien semi-dirigé, 22 octobre 2018)

Nous voyons donc qu'en innovation, du moins en ce qui concerne la RS, tout ne dépend pas nécessairement des mouvements de personnel à l'interne et des employés engagés dans les processus, mais de l'adhésion des hauts dirigeants et administrateurs et des changements qui surviennent à la haute direction de l'entreprise ou dans l'actionariat.

4.2.2.7 Le développement d'infrastructures

Le développement du protocole d'entente avec les Innus n'est pas étranger au fait que Boisaco s'engage depuis plusieurs années au sein des principales infrastructures de recherche dans le domaine de la foresterie. Outre son partenariat dans une Chaire de recherche de l'Université du Québec à Témiscamingue (UQAT) sur la gestion du carbone forestier, elle participe régulièrement aux projets de recherche de la Chaire de leadership en enseignement en foresterie autochtone de l'Université Laval. Sa reconnaissance de la foresterie autochtone se reflète d'ailleurs dans le contenu du

protocole d'entente avec les Innus d'Essipit, qui prévoit céder à cette communauté 100 000 m³ qu'elle pourra exploiter elle-même. En échange, Essipit s'engage à faire transformer ses volumes de bois chez Boisaco et non dans sa propre usine (Paradis, 2008).

Il existe également dans le protocole un processus décisionnel structuré et systématique stipulant que chaque fois que Boisaco veut lancer un nouveau projet, les Innus d'Essipit sont automatiquement invités autour de la table. Libre à la communauté ensuite de s'associer ou de ne pas s'associer au projet, mais Boisaco a l'obligation de les consulter.

4.2.3 La phase finale

4.2.3.1 L'adoption

Le protocole d'entente a été adopté officiellement en 2008 et renouvelé en 2016. Il est toujours valide jusqu'en 2024. Les principales retombées de cette entente sont la relation de confiance et la transparence qui existent entre Boisaco et les Innus d'Essipit. « On est capable de se parler des vraies choses comme on dit, pis des enjeux puis tout ça. Ça a transcendé les changements qu'il y a pu y avoir », mentionne un membre du Conseil de la communauté d'Essipit. Comme l'indique un membre de la communauté d'Essipit, le protocole a aussi eu un impact sur toute la communauté locale de Les Escoumins.

Quand il y a eu le protocole de Boisaco, c'est comme si tout à coup le milieu disait "ah ben cou donc, si Essipit peut s'entendre avec Boisaco [...] et je n'ai plus jamais senti cette tension-là (entre la communauté et les Innus). (Membre du Conseil d'Essipit, entretien semi-dirigé, 1^{er} novembre 2018)

Le protocole a aussi abouti à la création d'une autre entreprise : Granulco. Essipit détient 25 % de cette coentreprise qui fabrique des granules de bois.

4.3 Récapitulatif

Dans les deux processus décrits ci-haut, nous constatons que la majorité des éléments ou des étapes-clés du processus d'innovation sont présents, à quelques exceptions près : la participation instable et l'intervention des actionnaires ou hauts dirigeants des entreprises concernées. Quant à l'étape de cessation, elle ne fut pas observée puisqu'il s'agit de deux pratiques qui sont toujours valides et appliquées. Le tableau suivant présente un récapitulatif des éléments du processus d'innovation qui ont été observés pour les deux pratiques RSE retenues.

Tableau 4.3 Éléments du processus d'innovation en présence dans les pratiques RSE

Éléments du processus d'innovation	Plan Caribou de RYAM	Protocole d'entente Innus/Boisaco
Gestation	✓	✓
Choc	✓	✓
Planification*	✓	✓
Prolifération*	✓	✓
Difficultés	✓	✓
Changements de critères/réorientation	✓	✓
Participation instable		
Intervention des actionnaires/hauts dirigeants		
Relations externes	✓	✓
Développement d'infrastructures	✓	✓
Adoption	✓	✓
Cessation	n.d.	n.d.

* Nous avons remarqué que les étapes de planification et de prolifération se confondent dans les deux pratiques observées puisque les parties prenantes furent impliquées très tôt dans le processus d'adoption des deux pratiques RSE et elles ont participé à la planification en amont.

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous confronterons les résultats obtenus lors de notre étude de cas à notre modèle théorique de départ. Tout d'abord, nous rendrons compte de nos observations à l'égard des variables-clés du processus d'innovation de Van de Ven et ensuite, nous comparerons les résultats observés pour chacun des 12 éléments clés du processus d'innovation. Enfin, nous proposerons un modèle de processus d'innovation propre à l'innovation RSE afin de résumer l'essentiel de la contribution de cette recherche

Au tout début de cette recherche, nous nous sommes demandé si le concept de RSE et son opérationnalisation en entreprise pouvaient se comparer aux processus d'innovation technologique ou de gestion traditionnels. Nous avons d'abord tenté de comprendre en quoi les deux concepts, RSE et innovation, étaient liés dans la littérature et sous quels angles ils avaient été abordés. Nous avons découvert, d'une part, que chacun de ses concepts avait été très peu abordé sous l'angle des processus et, d'autre part, très peu d'études de cas et de recherches qualitatives avaient été menées sur le sujet. Enfin, cette mise en lumière de la RSE sous l'angle des processus d'innovation n'a, à notre connaissance, jamais été faite dans le secteur forestier.

Nous avons bien vu aussi que l'innovation en matière de RSE dans les entreprises n'est pas arrivée par hasard. Elle a été favorisée en partie par une conjoncture de nouveaux règlements, de pressions sociales et d'exigences du marché. Maintenant, voir comment ces pratiques sont apparues est une chose, observer comment elles ont été opérationnalisées dans l'organisation en est une autre. Dans ce chapitre, nous discuterons des résultats en formalisant les concepts qui ont découlé de cette recherche qualitative et en confrontant ceux-ci à au cadre théorique décrit au chapitre 1. Nous avons choisi d'appliquer à l'opérationnalisation de la RSE dans nos cas à l'étude le modèle d'innovation de Van de Ven *et al.* (1989), qui fut au départ développé dans l'innovation technologique et de gestion. Nos données recueillies en fonction des mêmes variables, soit les acteurs, les idées, les transactions, le contexte et les résultats nous permettent de reconstituer la petite histoire de chaque pratique de RSE et de faire ressortir les éléments du modèle de ce processus d'innovation dans ses similarités et ses différences.

Mais avant d'aller plus loin concernant la contribution théorique de ce projet de mémoire, revenons brièvement à notre hypothèse et à nos questions de recherche. Nous posions au départ comme hypothèse que le processus d'adoption de pratiques de RSE pouvait se comparer à tout autre processus d'innovation technologique et être confronté aux mêmes obstacles. Nous cherchions donc à comprendre comment les théories sur les processus d'innovation peuvent aider à comprendre et appréhender l'adoption et le développement de pratiques plus responsables en entreprise. Nous voulions aussi vérifier si ces mêmes processus pouvaient répondre aux défis différents, s'il y a lieu, posés par les particularités de la RSE.

Nous avons au préalable rapidement établi que les changements qu'exige la RSE induisent nécessairement des caractéristiques propres à l'innovation. En effet, tout

comme l'innovation, la RSE induit des changements organisationnels et l'apport de nouvelles idées pour être mise en œuvre. Le recours à des modèles d'innovation développés par les chercheurs en management et en théorie des organisations était donc tout indiqué.

Le parcours de l'innovation selon Van de Ven a été principalement appliqué aux processus d'innovation technologique ou de gestion. Son application à la RSE est inédite à notre connaissance. Dans son contenu, l'innovation en RSE diffère de l'innovation technologique ou de gestion traditionnelle, car elle doit prendre en considération les trois piliers du développement durable que sont les aspects environnementaux, sociaux et économiques de tout projet. Elle diffère aussi de l'innovation sociale en ce sens qu'elle n'a pas nécessairement pour objectif de résoudre une problématique sociale, mais plutôt d'atteindre les objectifs d'affaires de l'entreprise tout en contribuant aux objectifs de développement durable.

5.1 Les variables clés de l'innovation à l'épreuve

Le modèle de Van de Ven a permis de revisiter quelques idées reçues en matière de processus d'innovation dans ses variables fondamentales que sont les idées, les acteurs, les transactions, le contexte et les résultats. Il venait ainsi de créer une rupture avec les conceptions traditionnelle et théorique que nous avons de l'innovation en entreprise et la réalité sur le terrain. Bien que nous n'ayons pas observé la mise en œuvre des pratiques de RSE sur le long terme comme a pu le faire l'équipe de chercheurs du MIT à l'époque, nos observations sur le terrain, selon ces mêmes variables clés, nous permettent de revisiter également certaines idées reçues en innovation, sous l'angle de l'innovation RSE.

5.1.1 Les idées : un processus d'essais et d'erreurs

Tout comme le processus d'innovation technologique ou de gestion en est un de réinvention, de rejet et de remise en œuvre, nous avons constaté, pour les deux pratiques observées plus en détail, que le processus d'innovation en RSE est aussi un processus d'essai et d'erreurs. Nous avons vu que le Plan Caribou adopté par RYAM en 2015 est en fait une version revue et corrigée du plan initial de 2007. Quant au protocole d'entente de Boisaco avec les Innus d'Essipit, il apparaît clair que les nouvelles règles encadrant le secteur forestier depuis 2014 modifient la portée et les applications de l'entente.

Ainsi, rarement une pratique sera-t-elle implantée sans ensuite subir des modifications ou être réévaluée en cour de route, comme ce fut le cas dans les deux pratiques étudiées au chapitre 4. Cette conception de l'innovation vient rompre avec le mythe de l'idée qui viendrait comme une inspiration divine et qui, apparaissant comme une finalité en soi, serait implantée telle quelle. Comme décrite par Van de Ven, l'idée ou l'invention doit surtout être définie comme « un processus, fait de réinvention, de prolifération, de remise en œuvre, de mise au rebut et de résiliation » (Van de Ven et Angle, 2008).

5.1.2 Les acteurs : le rôle de l'ambassadeur RSE et la stabilité

Une autre des particularités de l'innovation RSE qui rejoignent celles de l'innovation technologique ou de gestion est qu'elle n'est pas le fruit d'une seule personne, mais d'une équipe de gestionnaires ou d'employés. Toutefois, nous avons constaté dans les pratiques étudiées que l'innovation RSE engage plus largement les parties prenantes externes à l'entreprise et qu'elle est souvent portée par un ou des gestionnaires particulièrement sensibles aux enjeux de développement durable. Cet ambassadeur de la RSE à l'interne est souvent celui qui convainc la direction et les employés du bien-

fondé de la démarche et il se retrouve au centre des échanges avec les autres parties prenantes.

En effet, nos observations nous ont vite permis de constater que dans les deux cas, les pratiques RSE étaient souvent portées et promues par une seule et même personne, que nous avons appelé « ambassadeur » RSE. Dans les deux pratiques à l'étude, cette personne était un membre de la direction de l'entreprise, ce qui lui conférait aussi un niveau d'influence important dans l'organisation. Enfin, en rencontrant ces ambassadeurs et en interviewant leurs collègues et d'autres parties prenantes qui transigent avec elles, nous avons vite réalisé que leurs motivations pour implanter des pratiques plus respectueuses de l'environnement et de la société dans son ensemble étaient aussi très liées à leurs valeurs personnelles. Leur présence de même qu'une stabilité dans la gouvernance en place est aussi un gage de réussite. Toutefois, cet atout pour l'entreprise est aussi son talon d'Achille. Un changement de direction ou le départ de l'ambassadeur RSE pourrait menacer les pratiques déjà en place ou empêcher le développement de nouvelles pratiques. Certains intervenants rencontrés nous ont dit craindre qu'advenant un départ de ces personnes, la RSE passe au deuxième plan.

5.1.3 Les transactions : le réseau élargi de la RSE

Van de Ven a mis en évidence que le processus d'innovation ne se faisait pas en vase clos. C'est certainement le cas aussi pour l'innovation RSE qui ne peut se faire sans l'apport des parties prenantes. Ce serait aller à l'encontre même de l'esprit de la RSE qui vise à créer de la valeur partagée. Selon Michael Porter (2011, p. 6), le concept de valeur partagée peut être défini comme « des politiques et des pratiques opérationnelles qui renforcent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles elle opère ».

La différence toutefois dans l'innovation RSE est sans doute dans l'élargissement de ce réseau. Alors que le processus d'innovation n'impliquera souvent que les fournisseurs, clients, organismes de réglementation ou autres parties prenantes que Van de Ven décrit comme « partisans », l'innovation RSE ratisse beaucoup plus large et rejoint des parties prenantes qui ne sont pas partisans et lui sont même parfois opposées, voire hostiles. Elle engagera donc tant les lobbys de son secteur que les groupes de pressions, les groupes communautaires, les citoyens et parfois même les concurrents. Si nous utilisons l'exemple de la famille, nous pourrions dire que l'entreprise innovante embarquera sa famille immédiate dans le coup, alors que l'entreprise qui pratique la RSE impliquera également sa famille élargie, y compris le petit cousin récalcitrant! À titre d'exemple, le Plan caribou de RYAM a été développé grâce à de multiples transactions avec les groupes environnementaux, de même que le Protocole d'entente de Boisaco a été négocié avec une communauté qui était, au départ, totalement opposée aux coupes forestières sur le territoire revendiqué.

5.1.4 Le contexte : à la fois facilitant et limitant

Une entreprise évolue dans un environnement socio-économique et réglementaire en constante évolution. Cet environnement agit tantôt comme un facilitant et tantôt comme une contrainte à l'innovation. Les théories de la diffusion de l'innovation avaient déjà identifié ces forces en présence et Van de Ven est venu renforcer cette idée en mettant l'accent toutefois sur l'échange qui existe entre l'entreprise et son milieu dans lors d'un processus d'innovation. À ce titre, le modèle de Van de Ven montre sa pertinence en regard de l'innovation RSE, où cet aspect est omniprésent dès le début du processus et tout au long du développement de l'innovation.

Le Plan caribou a pris forme dans le contexte plus large d'une démarche de certification FSC qui est venu faciliter son adoption, mais nous avons aussi vu que la réglementation

dans le secteur forestier peut aussi parfois constituer un frein, tout dépendant, par exemple, où seront accordés les droits de récolte par le MFFP. Afin que RYAM puisse respecter son plan de protection du caribou, il a fallu transiger avec le ministère afin d'obtenir des droits dans une autre zone. De même, les nouvelles règles du secteur forestier, qui retirent dorénavant aux entreprises le droit de participer à la planification de l'aménagement forestier, sont une contrainte à l'application du protocole d'entente sur la cogestion du territoire adopté par les Innus et Boisaco.

5.1.5 Les résultats : un mélange de neuf et de vieux

Ainsi nous voyons bien que dans un processus d'innovation, les résultats ne sont pas connus à l'avance. Et même lorsqu'implantée, la pratique RSE, tout comme l'innovation technologique ou de gestion, est constamment réévaluée sous l'angle des nouvelles exigences du marché et des nouvelles règles du jeu dans un secteur donné. Souvent, les anciens comportements cohabiteront avec les nouveaux et le nouveau sera intégré à l'ancien. Il s'agit rarement d'une rupture avec les procédures déjà établies. En RSE, Delpuech (2013) constate que les innovations radicales ou de ruptures demeurent rares. La majorité des grandes entreprises adoptent plutôt des innovations incrémentales visant à améliorer leur modèle d'affaires existant.

5.1.6 Un processus en boucles de rétroaction

Le processus d'innovation est fait de boucles de rétroaction positive ou négative et il suit de nombreuses voies divergentes et convergentes avant d'être adopté ou abandonné. Le même phénomène se produit en RSE, à la différence que certaines pratiques plus simples à implanter – et dont nous avons peu parlé dans ce projet de recherche, car elles ne revêtaient pas un caractère particulièrement innovant – comme le recyclage du papier ou l'utilisation de bouteille d'eau réutilisables dans les camps

forestiers, connaissent un parcours plutôt linéaire, de l'idée à l'implantation. En revanche, comme nous le constatons avec le protocole d'entente de Boisao et le Plan caribou de RYAM, les pratiques plus innovantes et qui engagent d'autres parties prenantes externes comme les autochtones ou les groupes de pression environnementaux auront une trajectoire plus sinueuse et complexe.

Tableau 5.1 Les variables clés de l'innovation sous l'angle de l'innovation RSE

	Idées reçues dans la littérature sur l'innovation	Observations de Van de Ven en innovation technologique et de gestion	Nos observations en innovation RSE...
Idées	Une invention, mise en œuvre	Réinvention, prolifération, remise en œuvre, mise au rebut et résiliation.	Processus d'essais et erreurs. La pratique RSE est modifiée, adaptée ou aussi parfois abandonnée.
Acteurs	Un entrepreneur avec un ensemble fixe de personnes à temps plein au fil du temps.	De nombreux gestionnaires, dispersés, s'engagent et se désengagent avec précarité au fil du temps dans une variété de rôles.	Un ambassadeur RSE, porteur de l'ensemble des projets d'innovations qui convainc la haute direction et les employés.
Transactions	Réseau fixe de personnes/entreprises travaillant sur les détails d'une idée.	L'élargissement du réseau des contractants ou des parties prenantes partisanes qui convergent et divergent sur les idées.	Réseau de parties prenantes élargies incluant la communauté, les groupes d'opposants ou les concurrents.
Contexte	L'environnement offre des opportunités et des contraintes au processus d'innovation. L'entreprise y répond.	Le processus d'innovation est créé et limité par de multiples environnements promulgués. L'entreprise est en constant échange avec cet environnement.	Le processus d'innovation RSE peut aussi être facilité ou freiné par les lois et le marché et l'entreprise est en échange constant avec cet environnement.
Résultats	Orientation vers le résultat final ; un nouvel ordre stable voit le jour.	Résultat final indéterminé ; nombreuses évaluations et retombées en cours ; intégration des nouvelles idées aux anciennes.	Résultat final indéterminé ; la pratique RSE est réévaluée même lorsqu'implantée. Les anciens comportements cohabitent avec les anciens.
Processus	Séquence simple et cumulative d'étapes ou de phases	De la simple séquence à de nombreuses voies divergentes, parallèles et convergentes ; certaines sont liées, d'autres non.	Certaines pratiques RSE sont mises en œuvre en séquence simple. D'autres (plus inédites ou complexes) subissent différents cycles.

5.2 La phase initiale

Dans nos résultats, nous avons exposé et décrit pour les deux pratiques retenues (Protocole et Plan caribou), les 12 éléments ou étapes clés du modèle de Van de Ven. Nous verrons maintenant comment ces éléments du processus, dans un contexte d'innovation RSE, se comparent à ceux qui apparaissent généralement dans un contexte d'innovation traditionnel.

De façon générale, nous constatons que, dans ses trois grandes phases (initiale, de développement et phase finale d'adoption ou de cessation), le processus d'adoption de pratiques RSE est très similaire aux processus d'innovation technologique. Sur les 12 éléments du processus, nous en avons relevé neuf bien présents. Nous notons toutefois que certains éléments se chevauchent, ne présentant pas des contours bien distinctifs comme c'est le cas dans un processus d'innovation traditionnelle. Ainsi, en innovation RSE, les étapes de planification et de prolifération se confondent par la présence plus marquée en amont des principales parties prenantes, qui participent à la planification. Nous voyons donc qu'en innovation RSE, les phases initiale et développement se chevauchent.

Nous avons également observé que certains éléments, bien que présents, peuvent se traduire différemment dans le contexte d'une innovation RSE. Par exemple, comme nous le verrons plus loin, l'étape de gestation, qui définit les facteurs favorables à l'innovation, est vécue beaucoup plus à l'interne dans un parcours d'innovation classique alors qu'en RSE, cette étape s'explique également par des facteurs externes à l'organisation.

La démonstration étant faite que le processus d'innovation RSE présente plus de similarités que de différences avec celui de l'innovation technologique ou de gestion, nous mettrons l'accent dans les parties qui suivent sur les principales différences observées entre les deux types de processus d'innovation. Nous nous baserons principalement sur les deux pratiques décrites en détail au chapitre 4 en référant parfois aux pratiques décrites plus sommairement au chapitre 3, en complément, afin de mieux illustrer certaines étapes clés.

5.2.1 La gestation en RSE : culture et ancrage

La période de la gestation, que Van de Ven décrit comme étant une période d'incubation, est plutôt vécue à l'interne dans l'organisation dans le cas d'une innovation technologique ou de gestion. Les recherches sur les processus suggèrent que les individus auront tendance à être plus créatifs au travail en particulier dans les organisations qui stimulent et permettent l'innovation (Amabile, 1996).

Ainsi, le climat organisationnel, qui favorise ou non l'innovation, exerce une influence certaine sur l'émergence de nouvelles idées. Nous pouvons dire la même chose en ce qui concerne la responsabilité sociale. Celle-ci prend souvent racine dans une culture d'entreprise qui lui est favorable à la base. Ainsi, les entreprises affichent des niveaux de maturités différents dans l'intégration de la RSE, ce qui les amènera à adopter des pratiques différentes (Zadek, 2004).

Nous avons aussi observé ce phénomène pour chacune des pratiques que nous avons relevées chez RYAM et Boisaco. Comme nous l'avons vu dans le profil de chacune des entreprises au chapitre 3, voilà deux organisations qui ont une culture favorable à la RSE, l'une (Boisaco) de par son statut juridique et sa mission coopérative et l'autre

(RYAM) de par l'héritage historique laissé par son fondateur, Frank Dotori. Nous constatons également dans le cas de ces deux entreprises que, hormis leur degré de maturité ou leur culture, leur ancrage territorial (relations déjà existantes avec les parties prenantes et la communauté) et tout le contexte externe (lois, règlements, normes d'industrie) influencent aussi beaucoup leur comportement dans cette étape de gestation.

D'ailleurs, les intervenants interrogés dans ces deux entreprises relient beaucoup leurs pratiques RSE à l'ancrage qu'ils ont dans leur communauté, un peu comme s'ils n'avaient pas le choix d'adopter de bonnes pratiques de RSE, compte tenu de leur présence et de leur visibilité dans leur milieu. « Il ne faut pas être une compagnie qui est mal vue et regardée », dira même un employé de Boisaco lors d'une rencontre du conseil d'administration à laquelle nous avons assisté.

La pratique RSE se distingue aussi des autres types d'innovations en ce qui a trait aux motivations qui la sous-tendent. Alors que dans un processus d'innovation traditionnel, la motivation est souvent extrinsèque (marché, compétitivité), le processus d'innovation RSE fait aussi appel à la motivation intrinsèque. Comme le souligne Bertels (2010) : « l'action peut être stimulée par un désir de faire la bonne chose, plutôt qu'être le résultat de simples efforts pour améliorer la compétitivité ».

L'innovation RSE ne mijote pas en vase clos pour autant. Nous avons constaté en effet dans les deux cas que l'apparition de nouvelles pratiques n'est pas seulement la résultante d'un ensemble de facteurs internes, mais aussi de conditions externes (nouvelles lois, normes de certifications ou nouvelle technologie, qui provoquent l'innovation en RSE). La structure de l'industrie forestière fait aussi en sorte, par

exemple, que certaines pratiques, dont l'élaboration d'ententes avec les communautés autochtones, s'imposent.

Cette période de gestation peut aussi être marquée par le développement technologique. Dans deux pratiques que nous avons relevées au Chapitre 3, soit la récolte par bois tronçonné (RYAM) et le camp forestier à l'énergie solaire (Boisaco), les disponibilités de nouvelles technologies et l'évolution de la machinerie et des équipements, tant en usine qu'en forêt, ont contribué à faire mûrir de nouvelles pratiques de RSE. Dans un processus d'innovation, il y a souvent cette adéquation entre les besoins et les moyens (Utterback, 1971). En d'autres termes, la phase de génération d'idées comporte deux éléments : l'identification d'un besoin et l'adéquation entre ce besoin et un moyen, tel qu'une solution technique. De manière générale dans le secteur forestier, l'arrivée des drones et des abatteuses multifonctionnelles a permis avec le temps de rendre les techniques de récolte plus durables.

5.2.2 Le choc en RSE : controverses et perte de légitimité

Le choc décrit par Van de Ven est aussi vécu en innovation RSE. Ainsi, nous avons constaté de manière plus précise qu'au sein de chacune des entreprises, des chocs ont accéléré l'adoption des pratiques RSE en matière de relations autochtones et de protection du caribou. Pour Boisaco, c'est un important conflit avec les membres d'Essipit, qui aurait pu lui bloquer l'accès à la ressource première, qui a accéléré le développement du Protocole d'entente et de cogestion historique signé en 2008 avec cette communauté innue.

Dans le secteur forestier, l'obtention des permis et des certifications est conditionnelle à l'obtention du consentement des Premières Nations. Selon les intervenants consultés,

il fallait s'entendre, sous peine de voir la pérennité de l'entreprise menacée. Même chose du côté de RYAM, où le choc reçu par un avis de non-conformité du FSC a précipité les négociations entourant le développement du Plan caribou. Si les forestiers ne tentaient pas de trouver une solution pour protéger cette espèce en danger, l'entreprise risquait de perdre sa certification FSC dès l'année suivante. Ainsi, en innovation RSE comme en innovation conventionnelle, la controverse ou le choc, qui peut mener à une perte de légitimité est l'un des facteurs accélérateurs de l'adoption de nouvelles pratiques.

De plus, s'il est reconnu que la RSE est volontaire par définition (Commission européenne, 2011; Capron et Quairel, 2016)²⁵ dans les entreprises, nous avons constaté que, du moins dans le secteur forestier, elle relève à la fois d'actes volontaires et obligatoires. Un ensemble de lois et de démarches réglementaires encadre le secteur forestier et un certain nombre de certifications privées, comme FSC, se sont imposées dans les entreprises qui exportent sur les marchés étrangers. En résulte un chassé-croisé de pratiques naviguant entre les exigences du marché, de l'État, et les besoins de l'entreprise elle-même et les attentes de ses parties prenantes, toujours dans un but de maintenir sa légitimité. Cet objectif est au centre des théories néo-institutionnelles (Meyer et Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983), qui s'attachent à montrer que les organisations n'ont pas simplement pour objet la recherche de l'efficacité, mais sont

²⁵ (Commission Européenne, 2011). Nous définirons ici la RSE comme la prise en considération par une entreprise dans la détermination de ses objectifs stratégiques, des demandes sociales et environnementales de ses différentes parties prenantes qui vont au-delà de ce qui est prescrit par la loi (Capron et Quairel, 2016).

avant tout en quête de légitimité. La RSE s'exerce alors dans le but d'acquérir une légitimité organisationnelle, en adéquation avec les attentes de la société.

5.2.3 La planification en innovation RSE : consultation des PP

L'étape de planification en innovation RSE est marquée par la présence des parties prenantes, qui sont consultées, même impliquées dès le départ dans la démarche, contribuant ainsi à la prolifération des idées, des acteurs impliqués et des transactions dès la phase initiale. Nous avons vu que dès que l'idée d'élaborer un plan caribou a germé dans la tête des gestionnaires de RYAM, les principaux groupes environnementaux ont été consultés pour en dessiner les contours avec l'entreprise.

De même, les modalités entourant l'élaboration du protocole d'entente ont été élaborées en partenariat avec cette communauté innue dès la phase initiale. L'étape de planification dans les deux cas observés semble donc avoir été très courte, se résumant dans les deux cas à interpellier les parties prenantes et se fixer des objectifs communs avant d'entamer le processus. Les tensions, généralement observées lors de l'étape de prolifération, se profilent aussi dès l'étape de planification.

L'étape de planification apparaît dans le modèle d'innovation technologique de Van de Ven comme le moment où les équipes élaborent le plan, définissent un budget et font des prévisions quant à la rentabilité du projet, ce qu'ils devront par la suite présenter à la haute direction ou aux investisseurs. Il en est de même pour les pratiques dans chacune des entreprises observées lors de notre étude de cas. Elles doivent démontrer qu'elles contribuent aux objectifs capitalistes de l'entreprise. Ainsi, rares sont les projets liés à la RSE qui n'ont pas d'abord fait l'objet de ce qu'on appelle un *business case* pour justifier leur réalisation et les dépenses qui y seront reliées.

Dans ces deux pratiques que nous avons observées de plus près, nous n'avons pas observé de grande démonstration de rentabilité puisque les deux pratiques concernaient l'accessibilité à la ressource. Pas d'entente avec les autochtones? Pas de permis pour exploiter la ressource! Pas de mesure de protection du caribou? Pas de certification FSC! Bien que volontaire, cette certification reconnue par les groupes environnementaux est parmi les plus exigeantes et donne accès aux grands distributeurs ainsi qu'aux marchés internationaux.

Nous avons observé toutefois que la démonstration de rentabilité sera plus déterminante pour certaines pratiques plus « secondaires » à la mission première de l'entreprise. Par exemple, chez Boisaco, la décision de faire fonctionner un camp forestier à l'énergie solaire a nécessité un calcul serré des dépenses et du retour anticipés. Utiliser les énergies alternatives rend certes ce citoyen corporatif exemplaire en matière d'environnement, mais cela n'a pas d'influence sur le volume de bois qu'il récolte annuellement. Pour les porteurs du projet, il fallait démontrer à la haute direction que le jeu en valait vraiment la chandelle, comme l'explique ici le directeur général de l'approvisionnement :

Ça coûtait à peu près 25 000 à 30 000\$ pis on sauvait 40 000 \$ par année. On a installé ce camp en 2014 alors on a sauvé pendant 3 ou 4 ans facile-là... Comme il fallait tout changer pareil, le seul investissement que j'ai calculé c'est pour les panneaux solaires, les batteries pis les systèmes solaires, j'ai pas calculé le chauffage parce qu'il fallait que je le fasse pareil. Si j'avais calculé le chauffage, ça n'aurait pas été rentable. Là c'était plus facile de le faire passer comme ça. (Le directeur général de l'approvisionnement, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

« Plus facile à faire passer... » Ce passage illustre bien que la RSE, à moins qu'elle ne soit liée à un risque d'affaires, est encore souvent vue comme un coût additionnel et une contrainte plutôt que levier d'innovation (Porter et Kramer, 2006).

Le tableau suivant résume ce que nous avons observé dans la phase initiale de l'innovation RSE en appliquant chacun des éléments-clés du modèle de processus d'innovation de Van de Ven au processus d'adoption des pratiques de RSE de RYAM et Boisaco.

Tableau 5.2 La phase initiale du processus d'innovation appliquée à la RSE

PHASE INITIALE		
Éléments-clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)	Ce que nous avons observé en innovation RSE...
1. Gestation	Période d'incubation des idées surtout vécue à l'interne dans l'organisation, grâce à un climat organisationnel propice à l'innovation.	La culture, les valeurs et la structure de l'entreprise (coop vs entreprise cotée à la bourse) jouent un grand rôle de même que son ancrage territorial.
2. Choc	Un choc, ou un événement perturbateur déclenche les efforts d'innovation (pression de marchés, perte de productivité)	Le choc peut être lié à une pression du marché, mais aussi à une atteinte à la réputation ou une pression sociale intense. Chez RYAM et Boisaco, la menace de perdre la certification FSC ou le permis de récolte a joué ce rôle.
3. Plan	Formation des équipes, budgets, démonstration de rentabilité pour tous les projets.	En RSE, la démonstration de la rentabilité est à faire et encore plus si la pratique sort du cadre de la mission de l'entreprise. Les parties prenantes sont impliquées dès la planification.

5.3 La phase de développement

La phase de développement est la plus importante et complexe du processus d'innovation. C'est lors de cette phase que l'innovation se propage dans l'organisation et hors ses murs. Comme nous l'avons vu dans les pratiques observées, les étapes de planification et de prolifération sont difficilement dissociables, car elles engagent

toutes deux une participation active des parties prenantes externes à l'organisation. En d'autres mots, nous pouvons affirmer que dès l'étape de planification, la prolifération est en marche. Ainsi, les phases initiales et de développement se chevauchent dans l'innovation de type RSE alors qu'elles sont deux phases bien distinctes dans le processus d'innovation traditionnel. Ce constat nous rappelle que La RSE puise ses fondements dans la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), laquelle stipule que la raison d'être de l'entreprise est de satisfaire aux besoins de celles-ci. Pour véritablement y arriver, elles doivent être incluses en amont des projets de l'entreprise. Plus récemment, la théorie de *l'open-innovation* ou innovation ouverte (Chesbrough, 2003), est venue ajouter les notions de collaboration et de partage dès la phase de recherche et développement dans l'entreprise.

Ce premier constat étant fait, nous confronterons ici nos observations à celles de Van de Ven pour chacune des composantes de la phase de développement que sont la prolifération, les difficultés ou revers, le changement de critères ou la réorientation, la participation instable, l'intervention des actionnaires et hauts dirigeants, les relations externes et le développement d'infrastructures.

5.3.1 La prolifération : transactions avec les parties prenantes

Dans le modèle de Van de Ven, l'étape de prolifération est décrite comme étant la plus riche du processus. C'est là que le processus d'innovation se diffuse dans et à l'extérieur de l'organisation et fait l'objet de multiples transactions entre les différents acteurs.

Dans un processus d'innovation traditionnel, les tensions surgissent en fonction des objectifs et visées personnelles qui peuvent différer d'un participant à l'autre. Dans

l'innovation RSE, on constate que ces tiraillements, apparus dès la planification, ont souvent comme origine les tensions entre les enjeux sociaux, économiques et environnementaux du développement durable.

Dans le protocole d'entente avec Boisaco, par exemple, les Innus souhaitaient une plus grande protection du caribou sur le territoire concerné, tandis que Boisaco voulait optimiser la rentrée de bois dans son usine. Du côté de RYAM, il a fallu faire un compromis entre les zones les plus fragiles pour la protection du caribou forestier et l'impératif d'alimenter l'usine. En effet, s'il est généralement admis que la RSE est maintenant un incontournable et au coeur de la gestion, force est d'admettre que sur le terrain elle demeure un objet de compromis; les gestionnaires étant souvent tiraillés entre l'exigence de faire des profits et la volonté de répondre aux attentes des parties prenantes.

C'est aussi à l'étape de prolifération que peuvent surgir des problèmes de communication et de compréhension entre des cultures différentes. Si ces différences ne sont pas apparues clairement dans le développement du protocole d'entente avec les Innus, ils sont pourtant bien présents dans les relations avec les communautés autochtones en général, comme nous l'a mentionné l'un des dirigeants de Boisaco.

Les autochtones ont des mentalités et un rythme de vie différents. Faut que tu ailles à leur rythme, tu ne peux pas les précipiter. On a essayé des fois de... précipiter certaines choses et ça n'a pas marché. (Un dirigeant de Boisaco, entretien semi-dirigé, 23 octobre 2018)

D'ailleurs, si Boisaco a su éviter cet écueil avec les Innus, c'est que ses dirigeants entretenaient des relations d'amitié depuis longtemps avec cette communauté. Ce n'est

pas le cas avec une autre communauté avec laquelle elle tente de conclure le même type d'accord, mais sans grand succès depuis plusieurs années.

Le concept de prolifération s'applique aux idées, aux transactions, mais aussi aux personnes impliquées. Dans un processus d'innovation linéaire, il arrive qu'une seule personne soit responsable de la prolifération des idées. Or dans un processus itératif comme celui décrit par le modèle de Van de Ven, plusieurs personnes sont engagées dans l'innovation au fil du temps ce qui engendre de multiples transactions ou échanges entre les différents acteurs. C'est aussi le cas dans les innovations RSE que nous avons observé. Toutefois, nous avons identifié un porteur de ballon principal qui, comme nous le verrons plus loin, assure une certaine stabilité au processus.

5.3.2 Difficultés et revers : un contexte évolutif et toujours plus exigeant

Inhérents à tout processus, les revers sont fréquents dans un processus d'innovation. Et c'est là qu'un cycle d'activités divergentes et convergentes va souvent s'enclencher. C'est souvent lors des revers que l'on retourne à la table à dessin pour ajuster, réorienter le processus d'innovation. Ces moments exigent de la souplesse de la part de l'organisation, qui doit accepter de revoir souvent ses hypothèses de départ. Les revers sont en quelque sorte de signaux envoyés à l'entreprise pour signifier que quelque chose ne tourne pas rond. S'ils ne sont pas écoutés, ils peuvent entraîner l'échec du processus.

Par exemple, dans le cas du Protocole d'entente entre les Innus et Boisaco, le nouveau régime forestier, qui enlève les activités de planification et d'aménagement des mains des entreprises aurait pu annihiler tous les efforts d'harmonisation entre les deux parties

faits depuis des années et l'essence même de cette pratique de cogestion, à la base du Protocole.

Cet exemple illustre bien à quel point un processus d'innovation n'est pas linéaire et surtout très incertain (Jalonen, 2011). Soumis aux contraintes externes ou internes, il doit parfois être modifié, revu, réajusté en fonction de ces nouvelles réalités, dans ce cas-ci, cette contrainte étant le nouveau cadre réglementaire de l'industrie. Le plan Caribou de RYAM ne fait pas exception. Il a été réajusté lui aussi en fonction de l'évolution de la certification FSC, plus exigeante avec le temps sur la question de la protection de cette espèce en danger.

5.3.3 La réorientation : compensation et compromis

Comme dans tout processus d'innovation, les revers nécessitent d'apporter des ajustements, et parfois une réorientation complète du projet, entraînant parfois même une redéfinition des hypothèses de départ. Mais il y a plus. Des changements peuvent survenir en raison d'une réorganisation de l'entreprise, d'un changement dans la haute direction ou plus précisément de l'apparition de visions opposées des critères de succès du processus d'innovation.

Avec le temps, les critères de réussite et d'échec changent souvent, ce qui entraîne des luttes de pouvoir entre les parties prenantes, en particulier les contrôleurs des ressources et les responsables de l'innovation (innovateurs) à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. (Oeij, P.R.A *et al.*, 2018. Traduction libre)

En RSE, ces visions peuvent être liées directement aux trois piliers du développement durable, qui sont souvent en tension. Ceux qui tiennent les cordons de la bourse (souvent les actionnaires et la haute direction) vont évaluer les coûts de l'innovation en

fonction de ce qu'elle peut rapporter pour conclure à son succès ou son échec. Les gestionnaires porteurs de l'innovation vont quant à eux apprécier son caractère inédit, original et en phase avec les désirs et attentes de la société.

Les tensions entre les trois piliers de la RSE ressortent ici encore une fois de façon claire. Par exemple, dans le processus d'adoption du Plan caribou, les objectifs sociaux et environnementaux (protéger cette espèce et son habitat) se sont heurtés aux impératifs économiques, lorsque les territoires sensibles pour la protection du caribou se trouvaient à être en même temps des zones exploitables et rentables pour l'entreprise. Est venu alors un compromis : le ministère a accepté d'accorder à RYAM un autre territoire de coupe pour compenser. Ainsi, l'entreprise ne perdait pas tout son volume de bois. Certains intervenants de l'industrie ont d'ailleurs reproché à RYAM d'avoir cédé certains territoires qu'elle n'aurait pas exploités de toute façon en raison de leur éloignement ou de leur complexité. D'autres ont souligné le caractère volontaire de la démarche. RYAM, disent-ils, aurait aussi pu « ne rien faire » surtout qu'aucune autre entreprise n'avait de plan pour le Caribou.

Cela nous ramène aux trois mécanismes à l'œuvre dans l'entreprise pour coordonner désirs sociétaux et objectifs d'affaires : le marché, le pouvoir et les valeurs (Pasquero, 2002). Ces trois mécanismes sont à la base même du rôle de l'entreprise et l'on constate que ce sont souvent ces mêmes mécanismes qui sont aussi à l'œuvre dans un processus d'innovation RSE, qui passe inévitablement par une étape de réorientation.

Le marché sera le premier mécanisme qui guidera l'entreprise vers des comportements visant à répondre aux désirs de la société. On peut penser ici à la certification FSC, qui a été le moteur de nombreuses pratiques de RSE, tant de la part de RYAM que de Boisaco. Vient ensuite le pouvoir, que ce soit celui de l'État, les groupes de pression et

les actionnaires, qui peut aussi orienter les actions de l'entreprise. Enfin, les valeurs. « L'entreprise s'adapte à la morale sociale par l'intermédiaire des valeurs communes qu'elle partage avec les membres de la société environnante (...) les valeurs à l'intérieur de l'entreprise ne sauraient trop s'écarter des valeurs à l'extérieur sous peine de graves dysfonctionnements. Chez Boisaco, à plusieurs reprises nous avons entendu des employés dirent qu'« ils n'avaient pas le choix » d'être responsables, de s'entendre avec les communautés autochtones, ou encore qu'ils ne voulaient pas être « mal vus » ou avoir « l'air cheap » auprès de la communauté locale.

5.3.4 La participation instable : l'importance d'un ambassadeur fort

Les processus d'innovation technologique ou de gestion, surtout lorsqu'ils se prolongent sur plusieurs années, sont marqués par l'instabilité. Le personnel composant l'équipe qui travaille sur l'innovation change, certains employés quittent l'entreprise, d'autres arrivent, sans compter que ces équipes travaillent souvent à temps partiel, l'innovation se faisant en parallèle des activités courantes de l'entreprise. Si l'innovation RSE se produit aussi souvent de façon sporadique dans l'entreprise, souvent en marge des activités courantes, nous avons constaté qu'elle ne subit pas l'instabilité des équipes qui y sont dédiés. Au contraire, son succès semble déterminé par la stabilité de la gouvernance et des équipes en place. Nous avons constaté une cohérence et une constance dans le personnel qui est porteur des projets d'innovation.

En fait, dans les deux entreprises et pratiques à l'étude, nous avons constaté que les initiatives étaient portées par un petit groupe de personnes, voire une seule personne plus engagée et en faveur du développement durable dans l'organisation. Dans les deux pratiques étudiées de plus près, les employés les plus engagés étaient des membres de la direction, portés par leurs convictions personnelles. Plusieurs intervenants l'ont

souligné : n'eut été de leur présence et de leur persistance, plusieurs des pratiques RSE observées n'auraient jamais vu le jour ou auraient été abandonnées.

Paradoxalement, nous sommes d'avis que l'innovation RSE s'en trouve par le fait même fragilisée, puisqu'elle repose sur les épaules d'une seule personne ou d'une poignée d'individus. Si ceux-ci quittaient l'organisation, les pratiques en place risqueraient fort de ne pas avoir de lendemains. Ce fait a souvent été soulevé lors des entrevues semi-dirigées. Le risque est d'autant plus grand pour les pratiques qui n'affectent pas les opérations de l'entreprise et/ou qui ne font pas l'objet de procédures formelles dans l'organisation (ex. le camp à l'énergie solaire).

Dans les cas du Plan caribou et du Protocole, il est peu probable que ces pratiques qui font l'objet de suivis et d'évaluations réguliers, disparaissent du jour au lendemain, mais des pratiques plus informelles, où il n'y a pas à proprement parler de procédures ou de politiques établies, comme le camp à l'énergie solaire de Boisaco décrit au chapitre 3, sont plus à risque de disparaître au gré des gestionnaires en place.

5.3.5 L'intervention des actionnaires et hauts dirigeants

Chez Boisaco et RYAM, l'intervention des actionnaires et des hauts dirigeants est plutôt minime, voire absente, en ce qui concerne les pratiques RSE observées. Une fois leur aval donné au projet, ils ne sont pas intervenus dans le processus.

Face à ce constat, nous pouvons supposer que chez RYAM et Boisaco, la RSE n'est pas un sujet de discussion au sein des conseils d'administration et qu'elle n'est pas un enjeu stratégique. Des craintes ont d'ailleurs été soulevées du côté de RYAM depuis l'acquisition de Tembec par Rayonier en 2017. Certains se demandent si les liens avec

la communauté, notamment avec les institutions de recherche, très engagées dans l'adoption de nouvelles pratiques plus responsables, seront maintenus. Même chose du côté de Boisaco, où l'arrivée d'un actionnaire externe en 2013 suscite des craintes quant au maintien d'une culture favorable à la RSE.

Nous voyons donc qu'en innovation, du moins en ce qui concerne la RSE, il semble y avoir une confiance de la haute direction envers les gestionnaires en place, mais des changements qui surviennent à la haute direction de l'entreprise ou dans l'actionnariat peuvent tout de même présenter des risques.

5.3.6 Relations externes : des contraintes réglementaires

Les relations externes lors d'un processus d'innovation apparaissent au fur et à mesure que le projet prend de l'ampleur et se complexifie. Dans le processus d'innovation dynamique tel que décrit dans le modèle de Van de Ven, il y a toujours l'engagement de tierces parties, que ce soit des clients, fournisseurs, associations, regroupements d'entrepreneurs, chambres de commerce, agences gouvernementales, concurrents du même secteur. Ces acteurs externes vont soit alimenter et soutenir les efforts d'innovation ou vont, au contraire, les ralentir voire les annihiler complètement.

Il est intéressant de constater que dans le modèle de Van de Ven, les règles et les lois apparaissent comme une contrainte, alors qu'elles ont été un facteur favorable dans l'adoption de pratiques de RSE dans le secteur forestier, du moins à leurs débuts. Nous voyons toutefois depuis un certain temps qu'elles deviennent aussi une contrainte quand les entreprises tentent d'aller plus loin. Comme si, lorsque la RSE dans l'entreprise est associée à la création de valeur, donc à l'innovation, la loi devient un

frein plus qu'un facteur facilitant. Il n'y a qu'à penser aux exigences de FSC qui se heurtent souvent à celles du MFFP.

Les pratiques que nous avons observées sur le terrain sont éloquentes à cet égard. Les Innus eux-mêmes souhaitent que Boisaco revienne à la table de planification de l'aménagement forestier pour continuer d'honorer son entente alors que le nouveau régime forestier l'en empêche et RYAM veut faire plus que la Loi ne l'exige pour protéger le caribou forestier. Elle se trouve donc à devoir demander des dérogations au gouvernement pour agir. De façon générale, la réglementation dans le secteur de la forêt, pourtant en principe adoptée pour promouvoir une foresterie durable et plus respectueuse des attentes de la société, tendrait ainsi à freiner les ardeurs des organisations en matière d'adoption de nouvelles pratiques de RSE, selon plusieurs intervenants consultés.

5.3.7 Développement d'infrastructures : l'importance de la R et D

Souvent, autour des processus d'innovation, s'anime toute une panoplie d'acteurs, de tierces parties, voire même des concurrents de l'industrie et des clients, comme nous l'avons vu précédemment. Mais dans les processus d'innovation plus complexes et de longue haleine, de véritables infrastructures se créent. Nous avons vu la naissance de consortium d'entreprises autour de grande révolution comme l'intelligence artificielle par exemple. Ces innovations qui sont très exigeantes en matière de ressources matérielles, financières et humaines, ne sauraient être réalisées par une seule entreprise. Aucune entreprise, peu importe sa grosseur, ne possède toutes les ressources nécessaires pour développer une innovation (Teece, 1986).

Par infrastructure, nous entendons qu'il s'agit plus que de simples « relations » externes, mais une coopération organisée et structurée entre experts, partenaires, financiers et/ou parties prenantes ou laboratoires de recherche pour développer le nouveau produit ou la nouvelle technologie. Apparemment, la création ou la présence d'infrastructures est une condition sine qua non pour ce genre d'innovation. Nous constatons que cet élément du processus est aussi nécessaire en matière d'innovation en RSE.

Boisaco est notamment membre d'une nouvelle Chaire de recherche de l'Université du Québec à Témiscamingue (UQAT) sur la gestion du carbone forestier et RYAM est un membre fondateur de la Chaire industrielle en aménagement forestier durable UQAT-UQAM. Les deux entreprises sont aussi membres de consortiums qui s'intéressent à la foresterie autochtone. Toutes ces infrastructures ont aidé les entreprises et les ont soutenues dans leurs efforts de développer un protocole d'entente équitable pour les Innus en ce qui concerne Boisaco et pour adopter un plan véritablement efficace pour protéger l'habitat du caribou.

Voilà donc un bon exemple de mise en œuvre dans un réseau multipartite, qui implique plus qu'un simple effet de contagion et d'imitation des entreprises les unes des autres (DiMaggio et Powell, 1983). Elles s'efforcent plutôt de gérer activement l'adoption d'innovations grâce à la force du réseau.

Van de Ven fait peu état dans ce modèle des rapprochements entre les mondes de l'enseignement et l'industrie qui se transfèrent mutuellement de l'expertise. La meilleure façon de comprendre ce phénomène serait sans doute de se baser sur les modèles offerts par Callon (1986) et Latour (1987) avec la Théorie de l'acteur-réseau (TAR) pour étudier ces rapports entre firmes et laboratoires de recherche. Plutôt que

de parler de « diffusion », la TAR propose la « traduction » comme un mécanisme actif par lequel les acteurs « au départ différents finissent par la négociation, la mobilisation et la persuasion, à entrer en dialogue autour d'une vision commune d'un problème à traiter, en vue de produire de l'innovation » (Meier, 2020).

Nous retenons encore une fois dans ces deux derniers éléments de la phase de développement que sont les relations externes et le développement d'infrastructures que l'innovation, tant technologique que managériale ou en matière de responsabilité sociale, ne s'effectue pas en vase clos.

En résumé, nous constatons que l'innovation RSE passe sensiblement par les mêmes étapes que l'innovation conventionnelle, sauf pour les éléments d'instabilité et d'interférence de la haute direction et/ou des actionnaires qui sont absents. Les autres éléments, bien que présents, se traduiront parfois différemment en matière de RSE. Le tableau qui suit résume les principales différences entre ces éléments de la phase de développement appliquée au processus d'innovation RSE.

Tableau 5.3 La phase de développement du processus d'innovation appliquée à la RSE

PHASE DE DÉVELOPPEMENT		
Éléments-clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)	Ce que nous avons observé en innovation RSE...
4. Prolifération	Tensions liées aux objectifs personnels des individus	Tensions liées aux trois piliers du DD : environnement, économie, social
5. Revers	Imprévus, retrait de l'appui de la haute direction.	Imprévus, mésentente avec PP, nouvelles contraintes réglementaires
6. Réorientation	Ajustement lié aux attentes des actionnaires et haute direction.	Ajustements liés aux attentes des PP
7. Instabilité	Instabilité liée aux changements des équipes	Pas d'instabilité, la RSE repose sur un seul et même individu
8. Intervention des hauts dirigeants/ actionnaires	Le rôle des dirigeants évolue au long du processus (de mentor à critique) et est plus important lors des revers.	Une fois la pratique en place, les hauts dirigeants s'impliquent peu ou pas du tout dans le processus.
9. Relations externes	Des acteurs externes vont alimenter et soutenir les efforts d'innovation ou vont, au contraire, les ralentir voire les annihiler.	Le ministère ou instance gouvernementale alimente et soutient l'adoption de pratiques RSE, mais les Lois vont les ralentir ou les empêcher.
10. Développement d'infrastructures	Réseaux composés d'entreprises et d'actionnaires, peu d'accent est mis sur la relation avec les institutions de recherche.	Les réseaux sont surtout constitués en partenariat avec des institutions de recherche.

5.4 La phase finale

La phase finale d'un processus d'innovation est marquée par l'adoption ou la cessation d'un produit, d'un modèle d'affaires ou d'une pratique innovante. Nous décrirons dans

les lignes qui suivent ces deux éléments clés, selon qu'ils sont vécus dans le cadre d'une innovation technologique ou de gestion ou dans le cadre d'une pratique de RSE.

5.4.1 L'adoption : la création de valeur ajoutée

Pour Van de Ven, l'adoption marque ce moment où l'innovation est appliquée et entre dans les activités courantes de l'entreprise. Il est intéressant de constater que, souvent, l'innovation ne remplacera pas une technologie ou un processus déjà existants, mais viendra se greffer à elle et les deux technologies ou manière de procéder cohabiteront un certain temps.

Nous voyons des similitudes avec la RSE. Comme il s'agit souvent de pratiques qui viennent bouleverser l'ordre établi et les habitudes de travail des employés, leur intégration se fera en parallèle avec d'« anciennes » pratiques. Les pratiques de coupes de bois en tronçons ou en longueur sont un bon exemple de « nouveau » et « ancien » qui cohabitent. Même chose avec le camp à l'énergie solaire, qui est défini comme un camp hybride, faisant appel au solaire à certaines périodes et aux sources d'énergie traditionnelles à d'autres moments. À noter aussi que lorsque Boisaco a voulu mettre son camp forestier à l'énergie solaire, elle s'est heurtée au désir de ses employés sur le chantier de conserver un climatiseur dans leur chambre. Ainsi, pour être mieux acceptée des employés, l'innovation combine le « neuf » et le « vieux ».

Dans les deux cas étudiés de plus près, nous constatons que le protocole d'entente de Boisaco avec les Innus, bien qu'unique en son genre, ne vient pas en soit révolutionner les modèles d'affaires en foresterie, mais il ajoute une participation plus active des communautés autochtones dans l'aménagement forestier. Même chose pour le Plan caribou, qui ne vient pas modifier substantiellement les opérations de RYAM, mais

ajoute une nouvelle dimension à considérer dans la planification de ses interventions forestières courantes.

Dans les réseaux multipartites, l'institutionnalisation (ou l'adoption) de l'innovation se manifeste par la stabilisation des schémas d'interaction entre les entités, l'allocation des responsabilités et des droits, et la proposition de valeur globale que les membres du réseau génèrent (Garud *et al.*, 2013). Dans le cas du protocole d'entente de Boisaco avec les Innus, l'entente vient en effet formaliser des relations déjà existantes, ce qui a permis de générer d'autres partenariats ou projets apportant de la valeur comme l'entreprise Granulco. Du côté de RYAM, le plan caribou lui assure non seulement l'adhésion des groupes environnementaux pour cet enjeu précis de protection d'une espèce en danger, mais elle lui permet de s'assurer un soutien pour toute autre controverse potentielle à laquelle elle pourrait être confrontée.

5.4.2 La cessation : un manque de financement et de suivi

Nous n'avons pas étudié spécifiquement les échecs liés à l'innovation RSE dans le cadre de ce projet de recherche puisque l'objectif premier était de relever les meilleures pratiques dans chacune des entreprises, toutefois, dans le cadre de nos entrevues, nous avons eu l'occasion de discuter de certains projets fort innovants qui n'ont jamais vu le jour. Nous avons alors constaté que c'est souvent en raison du manque de financement ou de débouchés que certains processus d'innovation RSE mourront dans l'oeuf. Par exemple, Boisaco a dû mettre fin à un projet d'usine de cogénération, les banques étant trop frileuses à financer un projet pour lequel le prix obtenu pour l'énergie vendue n'était pas garanti. Parfois, aussi, la difficulté de changer les modèles d'affaires se dresse sur la route. C'est le cas de RYAM, qui continue de financer la recherche, dont le laboratoire de biomatériaux, mais n'arrive pas encore à

commercialiser ou à mettre en opération l'expertise développée, selon un dirigeant interviewé.

Nous continuons à apprendre en faisant, mais peut-être qu'il y a plus... il y a probablement des choses que nous pourrions faire mieux... Je pense que sur l'activité de récolte, l'enlèvement des arbres de la forêt, nous pourrions faire beaucoup plus pour réduire l'impact carbone de ces activités. Dans le concept, nous comprenons, mais comment l'appliquer... pas tant que ça. (Un dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

Les raisons qui mènent à la cessation des pratiques de RSE ne sont pas si différentes de tout autre processus d'innovation. Nous notons toutefois que dans certains cas, il y a des différences entre les critères qui poussent à adopter ou cesser une pratique de RSE versus une innovation technologique. Parfois, la pratique RSE n'est pas nécessairement rentable sur le coup ou financièrement intéressante, mais l'entreprise jugera qu'il est important de la conserver pour des raisons stratégiques. C'est particulièrement vrai dans un contexte d'accès à la ressource comme en forêt.

Les relations développées avec les autochtones en sont un bon exemple. Les entreprises forestières investissent beaucoup d'argent, de temps et d'énergie pour harmoniser leurs relations avec les communautés présentes sur leur territoire afin de s'assurer qu'elles accepteront de leur donner accès à la ressource. Tous ces efforts sont coûteux pour les entreprises, mais ils sont maintenant considérés pratiquement comme des frais d'exploitation et non comme des « dépenses » de RSE, tant ils sont devenus hautement stratégiques. Il est devenu courant d'ailleurs que les communautés autochtones reçoivent des compensations financières pour accorder le droit de passage aux entreprises forestières.

D'autre part, alors que Van de Ven juge aussi la cessation d'une innovation une fois que celle-ci est adoptée, nous constatons que les pratiques de RSE doivent souvent retourner sur la table à dessin, même une fois implantées, car elles ne sont pas nécessairement reproduisibles telles qu'elles. Par exemple, les entreprises ne peuvent pas agir de la même manière avec toutes les communautés autochtones, dont les conditions socio-économiques et la culture divergent d'une communauté à l'autre. Ainsi, le protocole de cogestion de la forêt adoptée par Boisaco avec Essipit ne s'applique pas à la communauté de Pessamit, une autre communauté présente sur le territoire et touchée par ses activités de récolte. Le processus est à recommencer avec cette communauté, dont les enjeux sont différents.

L'un des aspects pouvant influencer l'adoption ou la cessation des pratiques de RSE dans le secteur forestier est aussi la volatilité de ces démarches dans les processus internes de ces organisations. Malgré que le secteur forestier soit fortement réglementé, plusieurs pratiques sont le fait d'une volonté des dirigeants en place. Il y a peu de mesures de redditions de compte et peu d'indicateurs de suivi précis. Seule RYAM dans les deux cas étudiés produisait un rapport de développement durable et bien que celui-ci ait été inspiré par les normes du GIEC (du temps de Tembec), celui-ci n'était pas révisé par un auditeur externe. La dernière version du rapport depuis le rachat de l'entreprise par RYAM n'en portait plus aucune mention. Ce manque de suivi fait en sorte que le portefeuille de pratiques relevées reste fragile puisqu'il repose sur la volonté des individus en place et que les entreprises ne gardent aucune « mémoire » ou trace de ces pratiques pour les générations suivantes.

Tableau 5.4 La phase finale du processus d'innovation appliquée à la RSE

PHASE FINALE		
Éléments-clés	Innovation technologique ou de gestion (Van de Ven)	Ce que nous avons observé en innovation RSE...
11. Adoption	Cohabitation du « vieux » et du « neuf ».	Cohabitation d'ancienne pratique avec les nouvelles RSE.
12. Cessation	L'innovation cesse lorsqu'elle est implantée ou n'est plus financée ou faute de rentabilité.	La pratique, même une fois implantée, nécessite d'être réajustée, car elle n'est pas reproductible selon le contexte. On va « endurer » des pratiques peu rentables pour des questions stratégiques (ex. accessibilité à la ressource)

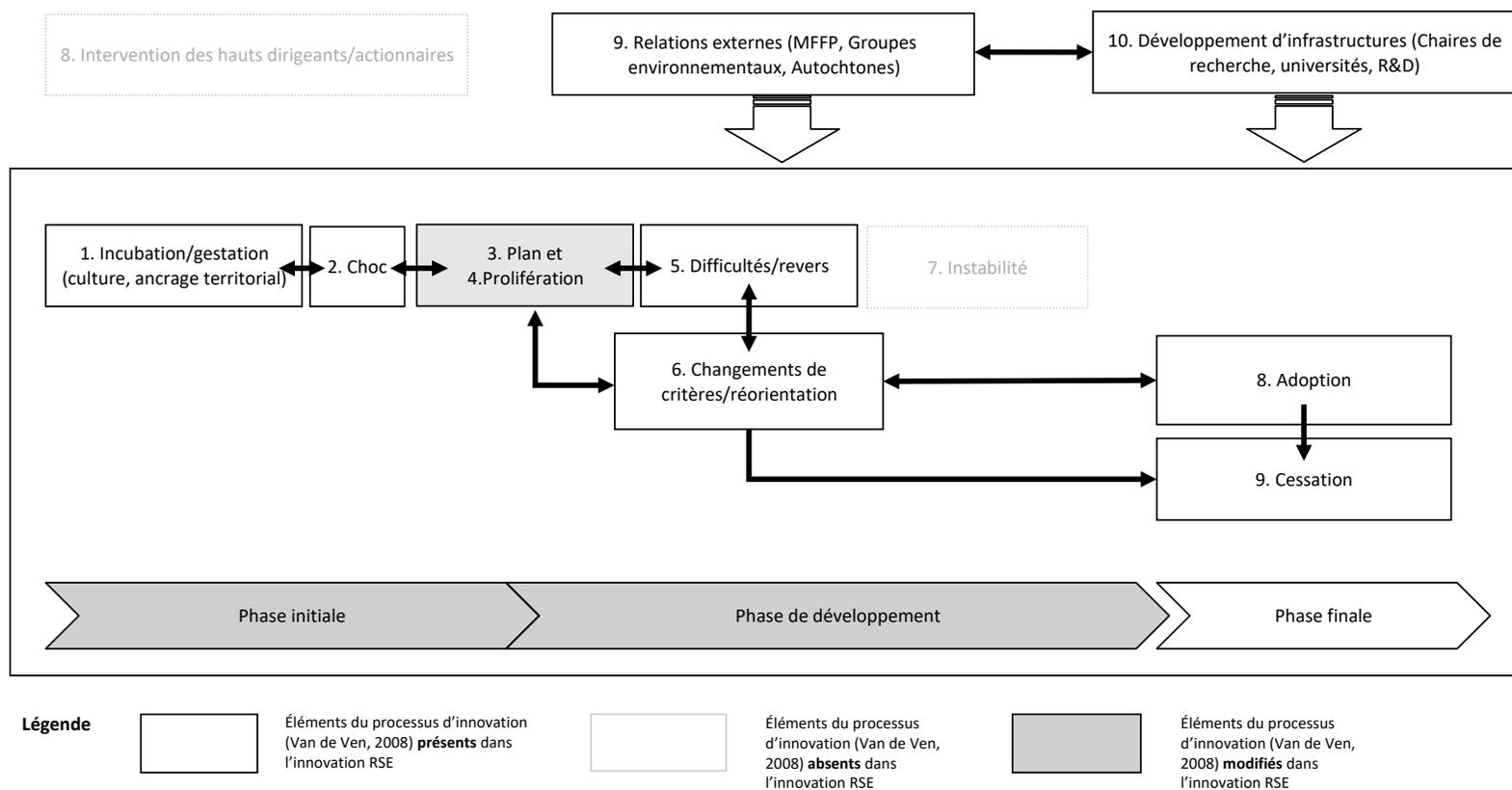
En somme, nous constatons que le modèle de processus d'innovation technologique s'applique à la RSE et présente plus de similarités que de différences. En effet, il s'agit d'un modèle pour lequel le contenu de l'innovation est dans une large mesure sans importance. On note toutefois quelques différences, qui sont propres à l'innovation RSE et qui viennent redéfinir les contours de ce modèle, nous permettant de le réinterpréter. En effet, certains éléments se chevauchent et apparaissent beaucoup moins distinctifs dans l'innovation RSE. Comme nous avons vu précédemment, les étapes de planification, de prolifération semblent ne faire qu'un en RSE alors que Van de Ven les présente comme des éléments distincts. De même, la notion d'instabilité est peu présente en matière de RSE, même qu'il s'agirait plutôt du contraire : on note une plus grande stabilité dans la gouvernance et la présence d'un ambassadeur fort en RSE qui assure une continuité dans les processus. Enfin, alors que chez Van de Ven, la présence des hauts dirigeants et actionnaires évolue au cours du processus, elle est très peu visible en matière d'innovation RSE, une fois la décision entérinée et le processus

enclenché. Enfin, le développement de ce que Van de Ven appelle des infrastructures est traduit en RSE par la participation très forte des entreprises à l'étude à des projets de recherche et de R et D avec des instituts de recherche établies. Enfin, en phase finale, le processus d'innovation RSE est semblable aux autres types d'innovation dans ses options d'adoption ou de cessation, alors que le manque de ressources financières peut venir à bout parfois des idées même les plus innovatrices.

5.5 Processus d'innovation RSE : esquisse d'un nouveau modèle

Nous ne prétendons pas être en mesure de réinventer les modèles théoriques d'innovation sur la base d'une seule étude de cas, bien qu'elle soit multiple. Toutefois, nos constatations nous permettent d'imaginer un modèle de processus d'innovation RSE inspiré de Van de Ven, mais dans une perspective d'innovation RSE. La figure suivante illustre le processus d'innovation lié à la RSE tel que nous l'avons observé dans les deux entreprises à l'étude.

Figure 5.1 Le processus d'adoption d'une pratique de RSE dans une perspective d'innovation



CONCLUSION

Dans cette partie, nous présenterons les principales observations et conclusions dégagées en lien avec l'objectif de la recherche. Nous établirons les principales contributions de l'étude de cas, tant sur les plans théoriques qu'empiriques, pour finir par présenter les limites et perspectives de recherche.

Pour débiter cette conclusion, rappelons d'abord que l'objectif de cette étude de cas multiple était de comprendre comment le processus d'adoption d'une pratique de RSE se compare au processus d'innovation technologique et de gestion en entreprise. Le présent travail de recherche aura permis de déterminer que le modèle de processus d'innovation est une grille utile pour comprendre comment s'implantent les pratiques de RSE en entreprise, car il passe par les mêmes étapes et contient les mêmes composantes et éléments-clés que tout autre processus d'innovation.

Ainsi, on constate que ce processus se détache des modèles d'innovation traditionnels axés sur la diffusion de l'innovation pour ses qualités intrinsèques et se rapproche plus des modèles théoriques composés de boucles de rétroaction et de cycles de convergence et de divergence. Il compte également de nombreuses pratiques informelles et se coconstruit grâce à un réseau multipartite qui intervient pour en modifier la trajectoire, l'améliorer ou parfois en provoquer la cessation.

L'application du processus d'innovation à celui de l'opérationnalisation de la RSE nous aura permis de faire ressortir quelques différences dans les variables clés inhérentes à

tout processus d'innovation et dans les éléments du processus lui-même. À savoir que les parties prenantes sont généralement impliquées plus tôt dans un processus d'innovation RSE que dans un processus d'innovation technologique ou de gestion traditionnelle, qui prend souvent sa source d'abord à l'interne avant de créer des alliances à l'externe. Ainsi, les étapes de planification et de prolifération s'en trouvent confondues en grande partie.

Également, nous avons noté que dans le cas des pratiques RSE, il y a une stabilité dans la participation, avec un ambassadeur fort à l'interne, bien identifié et qui porte la plupart des projets sur ses épaules. Enfin, contrairement à un processus d'innovation technologique ou de gestion, l'actionnariat et la haute direction de l'entreprise, bien que tenus au courant des démarches, n'interviennent que peu ou pas du tout dans le processus d'innovation RSE.

Cette recherche a aussi permis de faire ressortir certains écarts entre les principes théoriques, les idées reçues en matière de RSE, et la réalité observée sur le terrain. Ainsi, la RSE serait moins volontaire que l'on ne le croit tandis que les rapports de pouvoir sont présents, mais pas toujours dans le sens que l'on pourrait croire.

Les relations avec les Premières Nations en particulier revêtent un caractère stratégique. Nous concevons généralement la RSE comme une réponse de l'entreprise aux exigences de la société et de ses principales parties prenantes. Par exemple, selon Freeman (1994), les organisations réagissent à la sollicitation de parties prenantes externes. Or, dans les deux cas étudiés, nous sommes en présence d'entreprises qui sont « demandeuses » dans leur relation avec leurs parties prenantes, en particulier les communautés autochtones et les groupes environnementaux pour respecter les

conditions de leur certification. Cette obligation de consulter que leur posent les normes et la réglementation les place dans une position qui inverse la relation de pouvoir avec les parties prenantes, en particulier les autochtones. Les entreprises doivent coûte que coûte obtenir leur consentement pour pouvoir opérer sur le territoire. Le consentement viendra parfois en échange d'argent ou autre compensation monétaire incluse dans les ententes.

Dans ses formes les plus poussées, la RSE se veut un processus de consultation voire de coconstruction avec toutes les parties prenantes et, dans une perspective idéaliste, cela se fait en ne tenant pas compte des relations de pouvoir. Toutefois, force est de constater qu'il y a des inégalités entre les parties prenantes, qui n'ont pas toutes les mêmes moyens ou accès aux mêmes ressources lorsqu'elles sont consultées. Les parties prenantes les plus écoutées sont souvent celles qui sont les plus organisées et les mieux préparées. Dans d'autres cas, les entreprises doivent allouer des ressources à certaines communautés autochtones pour les aider à mieux se préparer aux consultations.

La théorie idéaliste des parties prenantes suggérerait que le fait d'être en contact avec plusieurs parties prenantes offre aux entreprises une occasion d'apprentissage. Or, on voit ici que cela semble prendre des intermédiaires –par exemple, des centres de recherche – pour intégrer ou traduire ces apprentissages. Dans les cas étudiés, on constate de façon plus réaliste que des relations de pouvoirs subsistent et que le rôle des parties prenantes communautaires serait limité à celui de créer des chocs.

Limites et perspectives de recherche

La contrainte du temps passé sur le terrain de même que la fréquence des visites posent cependant des limites à cette recherche. Nous n'avons pas pu retourner sur le terrain à différentes périodes pour voir l'évolution des pratiques et des comportements. Sachant que les pratiques de RSE se déploient souvent sur une longue période, que des ajustements peuvent être apportés constamment et que les impacts se font sentir à long terme, il pourrait être intéressant de suivre une pratique sur le long terme pour en connaître la trajectoire.

Le besoin d'études longitudinales ayant déjà été identifié dans la littérature sur la RSE et l'innovation (Berger-Douce, 2011), il serait intéressant de continuer de suivre une ou plusieurs pratiques pour mieux retracer leur trajectoire à long terme.

L'analyse de pratiques dans différents secteurs pourrait permettre de développer un modèle d'innovation propre à la RSE et applicable à tous les types d'entreprises. Il serait alors intéressant d'appliquer ce même modèle aux innovations traditionnelles qui doivent de plus en plus intégrer les principes de développement durable.

Car en matière de RSE, comme dans n'importe quel autre type d'innovation, les entreprises ne peuvent s'asseoir sur leurs lauriers. Elles sont « condamnées » à innover si elles veulent conserver leur avantage concurrentiel. Certains auteurs ont appelé ce phénomène le *Red Queen Effect* (RQE) ou « concurrence de type reine de cœur » (Delacour et Liarte, 2015).

Ce nom est tiré d'un passage de la suite d'Alice au Pays des Merveilles de Lewis Carroll, « *De l'autre côté du miroir* » (1965, cité dans Delacour et Liarte, 2015). Dans cette œuvre, Alice se rend compte qu'elle n'avance pas alors même qu'elle ne cesse d'accélérer sa course. La reine de cœur indique alors à Alice : « [qu'] ici, vous voyez, il faut courir aussi vite que vous le pouvez, pour rester au même endroit. Si vous voulez aller quelque part, vous devez courir au moins deux fois plus vite que cela ! » (Carroll, 1965, p. 210).

Cette analogie permet d'illustrer comment, face à la concurrence, des entreprises se voient dans l'obligation d'innover sans cesse afin de maintenir leur position concurrentielle. Si elles choisissent de ne rien faire, elles encourent le risque de se laisser dépasser et d'être éjectée du marché. En revanche, en luttant pour maintenir leur position, elles incitent leurs concurrents à se surpasser, à proposer une innovation afin d'obtenir, à leur tour, un nouvel avantage concurrentiel (Delacour et Liarte, 2015).

Ces mots prononcés par un dirigeant de RYAM résument bien l'essence de cette course qui s'applique aussi à la RSE : « Je vois ça (la RSE) comme un bon modèle, un bon cadre qui requiert de l'innovation. En d'autres mots, il faut être innovateur pour être capable de maintenir cette responsabilité sociale, parce que les intérêts de la société ne cessent d'évoluer... » (Dirigeant de RYAM, entretien semi-dirigé, 24 janvier 2019)

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN/ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

Projet MEI-UQÀM : Accroître la RSE dans les grandes entreprises du Plan Nord

Introduction

- Présentation du chercheur, du projet et des objectifs de recherche.
- Lecture et signature du formulaire de consentement.
- Demande de permission d'enregistrer pour fin de prise de notes.

Partie 1 : l'entreprise étudiée dans le cadre de l'étude de cas

Objectif de recherche :

1. Comprendre le fonctionnement de l'entreprise : rôles, activités et parties prenantes
2. En apprendre davantage sur la place de la RSE dans l'entreprise : un objectif stratégique, une réponse au marché/secteur, une fonction à part entière, intégrée à sa chaîne de valeur, au modèle d'affaires ?
3. Comprendre les processus de mise en œuvre des pratiques de RSE (pour ultimement les accroître)

1. Questions générales/Fonctionnement de l'entreprise

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?
- Quel est votre domaine d'expertise ?
- Quel est votre rôle exact dans l'entreprise ?
- Décrivez les activités de votre entreprise ? Ses parties prenantes ?

2. Questions spécifiques/La place de la RSE dans l'entreprise

- Que signifie la RSE pour vous ?
- Pouvez-vous en donner des exemples dans votre organisation ?

- Selon vous, quelle place la RSE occupe-t-elle dans la stratégie de votre entreprise ?
- Diriez-vous que la RSE est intégrée dans le modèle d'affaires de votre organisation ?
- Selon vous, implanter une pratique de RSE est-il différent d'un autre processus d'affaires ?
- Selon vous, quels sont les enjeux principaux de RSE dans le secteur minier/forestier ?
Les défis à relever ?

3. Comprendre les processus de mise en œuvre des pratiques de RSE/Questions spécifiques pour chaque pratique de RSE répertoriée

- Vous avez donné des exemples de pratiques RSE dans votre organisation, au sujet de ... comment avez-vous été impliqué dans cette initiative ?
- Comment l'idée de cette pratique est-elle venue? (Quel a été l'élément déclencheur ?)
- Qui (ou quelle division de l'entreprise) a été l'origine de l'idée ?
- Qui sont les autres intervenants impliqués dans cette initiative?
- Notre recherche s'intéresse à l'historique de la création et de la mise en œuvre de cette initiative RSE. Pouvez-vous décrire les différentes étapes du processus pour arriver à ce résultat (la pratique RSE) ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de ce processus? Et à quel moment ?
- Quels sont les facteurs qui, selon vous, ont facilité la mise en œuvre de cette pratique de RSE ?
- Quels sont les facteurs qui, selon vous, ont pu retarder ou nuire à la mise en œuvre de cette pratique de RSE ?
- Quels sont les défis encore à relever pour cette pratique?
- Connaissez-vous les retombées de cette pratique RSE pour l'entreprise? Si oui, quelles sont-elles? Sinon, pourquoi?
- Connaissez-vous les retombées de cette pratique RSE pour la société? Si oui, quelles sont-elles? Sinon, pourquoi?

4. Questions sur les liens entre l'innovation et la RSE

- Est-ce qu'il y a un lien selon vous entre l'innovation et la RSE ? Expliquez et donnez des exemples si vous en avez.
- Selon vous, est-ce que le fait d'intégrer des préoccupations liées à la RSE aux activités de votre entreprise l'a amené à innover ? Expliquez et donnez des exemples si vous en avez.

Est-ce qu'il y a des questions que je ne vous ai pas posées, mais qu'il aurait été utile que je vous pose pour comprendre les processus d'innovation et de mise en œuvre de la RS dans votre organisation? Si oui, lesquelles? Et quelles sont vos réponses à ces questions?

Remerciements

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN (ORGANISMES ÉCONOMIQUES)

(Et autres parties prenantes communautaires de l'entreprise)

Partie 2 : les partenaires de l'entreprise étudiée dans le cadre de l'étude de cas

Objectif de recherche :

1. Comprendre le rôle et le fonctionnement de l'organisation partenaire
2. Comprendre les liens qui unissent cette organisation avec l'entreprise qui est à l'étude
3. Connaître l'opinion des parties prenantes sur les pratiques RSE de l'entreprise

1. Comprendre le rôle et le fonctionnement de l'organisation partenaire

- Quel est le mandat de votre organisation?
- Quel est votre rôle dans votre organisation?
- Comment votre organisation participe-t-elle au développement économique local ?

2. Comprendre les liens qui unissent cette organisation avec l'entreprise qui est à l'étude

- Quelle est la nature des liens entre votre organisation et l'entreprise X ?
- Depuis quand votre organisation fait-elle affaire ou est-elle en lien avec cette entreprise ?
- Comment qualifiez-vous vos relations avec l'entreprise ?

3. Connaître l'opinion des parties prenantes sur les pratiques RSE de l'entreprise

- Si je vous parle de responsabilité sociale des entreprises/la RSE, quels sont les idées ou les mots qui vous viennent à l'esprit?
- Pouvez-vous me nommer des pratiques RSE dans l'entreprise X ?
- Quelles sont les retombées de ces pratiques pour votre organisation ? Pour la communauté en général ?

- Quels sont les facteurs selon vous qui nuisent ou contribuent à l'implantation de pratiques de RSE dans le secteur minier/forestier?
- Selon vous, quelles sont les forces de cette entreprise en matière de RSE? Et quels sont ses défis?
- Diriez-vous que l'entreprise X contribue au développement économique local ?

Est-ce qu'il y a des questions que je ne vous ai pas posées, mais qu'il aurait été utile que je vous pose ?

Si oui, lesquelles? Et quelles sont vos réponses à ces questions?

Remerciements

ANNEXE C

QUESTIONS CENTRALES ISO 26000

Questions centrales	Domaines d'action correspondants
6.2 Gouvernance de l'organisation (section I)	
6.3 Droits de l'Homme (section II)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Devoir de vigilance 2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 3. Prévention de la complicité 4. Remédiation aux atteintes aux droits de l'Homme 5. Discrimination et groupes vulnérables 6. Droits civils et politiques 7. Droits économiques, sociaux et culturels 8. Principes fondamentaux et droits au travail (dont le travail des enfants)
6.4 Relations et conditions de travail (section III)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emploi et relations employeur/employé 2. Conditions de travail et protection sociale 3. Dialogue social 4. Santé et sécurité au travail 5. Développement du capital humain
6.5 Environnement(section IV)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention de la pollution 2. Utilisation durable des ressources 3. Atténuation des changements climatiques et adaptation 4. . Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
6.6 Loyauté des pratiques (section V)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lutte contre la corruption 2. Engagement politique responsable 3. Concurrence loyale 4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 5. Respect des droits de propriété
6.7 Questions relatives aux consommateurs (section VI)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats

Questions centrales	Domaines d'action correspondants
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 3. Consommation durable 4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6. Accès aux services essentiels 7. Éducation et sensibilisation
6.8 Implication auprès des communautés et contribution au développement local (section VII)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implication auprès des communautés 2. Éducation et culture 3. Création d'emplois et développement des compétences 4. Développement des technologies et accès à la technologie 5. Création de richesses et de revenus 6. Santé 7. Investissement dans la société

(Source : tiré de Turcotte, M.-F. (2013). *Responsabilité sociale de l'organisation : exercices, cas et fondements*. Auteurs UQAM. Québec : Québec : Presses de l'Université du Québec.)

ANNEXE D

CERTIFICAT ÉTHIQUE

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Kathy Noel

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

6 juillet, 2018

ANNEXE E

FICHES SYNTHÈSE DU CQDD RYAM/BOISACO



Recueil de bonnes pratiques en responsabilité sociale d'entreprise (RSE) Territoire du Plan Nord

Période de la collecte d'informations : juillet à septembre 2016

Thématique RSE : Concertation locale

Plan d'aménagement forestier volontaire pour le rétablissement du caribou forestier

Entreprise : Tembec
Secteur d'activité : Industrie forestière
Site internet : <http://tembec.com/fr>
Engagement RSE de l'entreprise : Oui; Territoires certifiés selon le Forest Stewardship Council® (FSC®) et rapport de développement durable conforme au Global Reporting Initiative (GRI)
Date de réalisation de l'initiative RSE : 2015
Personne contact : Mme. Geneviève Labrecque
Titres : Directrice Foresterie, Québec
Courriel : genevieve.labrecque@tembec.com
Téléphone : 819 333-8900 p.32278

Contexte de l'initiative

Tembec est une société de fabrication de produits forestiers œuvrant principalement en Abitibi-Témiscamingue et possédant des territoires d'approvisionnement sur le territoire visé par le Plan Nord. Tembec produit du bois d'œuvre, des pâtes à papier, papiers, ainsi que des pâtes de cellulose de spécialités. Dans le cadre de sa stratégie de gestion forestière durable, l'entreprise vise à maintenir et à renforcer un partenariat avec les collectivités de Premières Nations et de Métis des territoires touchés par ses opérations. La mise sur pied volontaire d'un plan d'aménagement forestier visant le rétablissement du caribou est issue de cet engagement.



Rencontre de travail du comité volontaire sur le caribou forestier favorisant une concertation locale sur un enjeu majeur
Source : Tembec et crédit photo : Dave Pearce (CPAWS, Wildlands League)



Recueil de bonnes pratiques en responsabilité sociale d'entreprise (RSE) Territoire du Plan Nord

Période de la collecte d'informations : juillet à septembre 2016

Description de l'initiative

Tembec est détentrice de certificats du Forest Stewardship Council (FSC) pour ses territoires d'approvisionnement forestiers situés sur le territoire d'Eeyou Istchee Baie-James. Une des exigences pour le maintien des certificats FSC est d'assurer une gestion forestière adéquate pour les espèces en péril, à savoir le caribou forestier dans la forêt. Le plan d'aménagement volontaire convenu entre Tembec, la communauté algonquine de Pikogan (Première Nation Abitibiwinni), la Société pour la Nature et les Parcs (SNAP) et le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs vise à protéger les quelques 500 caribous forestiers qui occupent un territoire de 675 000 hectares au nord de La Sarre. Le plan d'aménagement pour l'habitat du caribou forestier aidera à la conservation du caribou grâce à une stratégie qui vise à préserver un habitat propice pour cette espèce menacée, tout en maintenant un niveau d'exploitation forestière adéquat et en limitant les impacts sur les objectifs d'approvisionnement de l'industrie forestière. Des secteurs plus sensibles pour l'espèce et moins intéressants pour la transformation en bois d'œuvre seront exclus de la récolte, alors que d'autres secteurs moins propices pour l'espèce pourront être exploités.

Besoins / préoccupations identifiés par la communauté locale

Mettre en œuvre et maintenir une gestion forestière responsable tenant compte des connaissances scientifiques les plus récentes sur les habitats et aires de répartition du caribou forestier.

Méthodes utilisées pour identifier les besoins locaux

Au Québec et en Ontario, la collaboration entre Tembec et les parties prenantes telles que les collectivités autochtones présentes sur le territoire et la SNAP remonte à plus de 10 ans et c'est au cours des nombreuses rencontres de concertation avec ces organisations, ainsi que dans le cadre du maintien de la certification forestière FSC, que le besoin d'élaborer un plan commun a émergé.

Retombées documentées

- La concertation a permis de limiter à 5% les pertes des possibilités forestières
- La concertation a permis de maintenir les certificats FSC de l'entreprise
- La concertation a permis de renforcer les liens entre les parties prenantes

Contact au niveau de la communauté qui a validé l'information

- Organisme : Société pour la Nature et les Parcs du Canada (SNAP), Québec
- Personne contact : M. Pier-Olivier Boudreault
- Titre : Chargé de projets en conservation et foresterie
- Courriel : poboudreault@snapqc.org
- Téléphone : 1-514-278-7627 p.225



**Recueil de bonnes pratiques en responsabilité sociale d'entreprise (RSE)
Territoire du Plan Nord**

Période de la collecte d'informations : juillet à septembre 2016

Références

Hyperlien

- <http://www.journaldemontreal.com/2016/05/19/tembec-sentend-avec-les-ecologistes>
- <http://tembec.com/fr/Media/Communique-de-presse/la-collaboration-mene-des-solutions-pour-le-caribou-forestier-et-les?section=media>

Version validée et attestée



Recueil de bonnes pratiques en responsabilité sociale d'entreprise (RSE)
 Territoire du Plan Nord
 Période de la collecte d'informations : juillet à octobre 2016

Thématique RSE : Développement d'infrastructures

PARTENARIAT POUR LA CONSTRUCTION DE LA MAISON DES JEUNES DE SACRÉ-COEUR

Entreprise : Boisaco inc.
 Secteur d'activité : Industrie forestière
 Site internet : www.boisaco.com
 Engagement RSE de l'entreprise : Oui, produits certifiés Forest Stewardship Council (FSC) et engagement public en matière de développement durable
 Date de réalisation de l'initiative RSE : Mars 2015
 Personne contact : MM. André Gilbert et Steeve St-Gelais
 Titre : Directeur général et Président
 Courriel : agilbert@boisaco.com
 Téléphone : (418) 236-4633 p.2237

Contexte de l'initiative

Boisaco est l'un des plus importants producteurs indépendants de bois d'œuvre au Québec. Ses installations de sciage, de séchage et de rabotage sont situées dans le complexe industriel de la municipalité de Sacré-Cœur en Haute-Côte-Nord. Fondée sur le modèle coopératif et avec la participation de ses quelque 600 travailleurs et nombreux partenaires, l'entreprise opère dans le respect des normes environnementales, selon des principes élaborés en fonction du développement durable. De par ses origines et selon sa structure, Boisaco ne peut faire autrement que de s'impliquer dans le milieu et c'est ce qui a amené l'entreprise à devenir partenaire dans le projet de la maison des jeunes.



Lancement du projet de construction de la maison des jeunes de Sacré-Cœur
 Source : Boisaco



Recueil de bonnes pratiques en responsabilité sociale d'entreprise (RSE)
Territoire du Plan Nord
 Période de la collecte d'informations : juillet à octobre 2016

Description de l'initiative

La participation de Boisaco au projet de la maison de jeunes de Sacré-Cœur s'est pratiquement faite de façon naturelle car plusieurs membres des coopératives sont évidemment des parents de jeunes de la communauté. Le groupe Boisaco a consenti une aide monétaire de 50 000 \$ pour supporter la municipalité dans la construction de ce pavillon.

Besoins et préoccupations identifiés par la communauté locale

Offrir aux jeunes de 11 à 17 ans un lieu de rencontre où ils peuvent pratiquer diverses activités de loisirs tout en valorisant l'autonomie, la participation volontaire à la prise de décisions, à l'organisation et à la réalisation d'activités de toutes sortes.

Méthodes utilisées pour identifier les besoins locaux

Participation d'employés de Boisaco à la Société de développement Sacré-Cœur inc., ce qui permet pour l'entreprise d'être davantage intégrée au milieu tout en permettant aux employés impliqués d'élargir leur vision et de gagner de l'expérience de gestion.

Retombées documentées

- Investissement de 50 000\$
- Implication bénévole de travailleurs de Boisaco dans le projet

Contact de la communauté qui a validé l'information

- Organisme : Maison des jeunes de Sacré-Cœur
- Personne contact : Mireille Gravel
- Titre : Coordinatrice adjointe
- Courriel : mdjsacrecoeur@hotmail.fr
- Téléphone : 418-514-8977

Références

Hyperliens

- <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/ressources-naturelles/comment-boisaco-a-sauve-sacre-coeur/585424>

ANNEXE F

GRILLES DE SUIVI DES ENTREVUES AVEC LES PARTICIPANTS
RYAM/BOISACO

RYAM				
Date	Fonction	#Fichier audio	Durée de l'entretien	Transcripteur
22.01.10	Chef Forestier RYAM Québec/Directeur Général RYAM Gestion Forestière Abitibi-Ouest RYAM/Coordonnatrice Certification forestière	R16_120101_001	2 :28 :16	Kathy (notes de terrain)
23.01.19	Directeur des opérations, CL Logistiques	R14_20190123_093809	23 :52	Kathy
	Directeur Général, Services techniques/professeur chercheur, Laboratoire biomatériaux UQAT	R3_20190123_101325	1 :06 :35	Jean- François
	Directrice générale de la SADC d'Abitibi- Ouest	R2_20190123_121758	00 :55 :27	Jean- François
	Directeur, usine RYAM de La Sarre	R1_120102_002	01 :04 :45	Jean- François
24.01.19	Directeur des relations autochtones et environnementales	R15_120103_001	53 :37	Kathy
	Professeur Codirecteur Titulaire de deux chaires Institut de recherche sur les forêts (IRF) / Technicienne, UQAT et Directrice Générale de la Coopérative de solidarité en recherche et développement forestier de l'Abitibi- Témiscamingue et du Nord-du-Québec	R10_120103_002	1 :11 :14	Jean- François

Professeure titulaire Directrice du doctorat en sciences de l'environnement Institut de recherche sur les forêts (IRF)	R4_120103_003	23 :44	Charles
Professeur Directeur de la Forêt d'enseignement et de recherche du lac Duparquet Institut de recherche sur les forêts (IRF)	R5_120103_004	21 :55	Charles
Codirecteur Directeur de la maîtrise en écologie Institut de recherche sur les forêts (IRF)	R6_120103_005	33 :05	Charles
Vice-président, Opérations forestières, RYAM Canada	R9_120103_006	55 :01	Jean- François
Chercheur scientifique, utilisation durable du territoire Programme boréal national Canards Illimités Canada	R11_120103_007	36 :57	Jean- François
Professeur Directeur de la maîtrise en gestion durable des écosystèmes forestiers Institut de recherche sur les forêts (IRF)/ Agente de liaison Institut de recherche sur les forêts (IRF)	R12_120103_008	48 :33	Christian

25.01.19	Biologiste, Direction de la gestion des forêts du Nord-du-Québec Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	R7_120104_001	32 :23	Marjorie
	Responsable des opérations et de la planification, UG Mont Plamondon Direction de la gestion des forêts Nord-du-Québec Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	R7_120104_001	24 :12	Marjorie
	Chef d'unités de gestion Harricana-Nord et Mont-Plamondon Direction de la gestion des forêts Nord-du-Québec Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	R8_120104_002	27 :46	Charles
	Professeur titulaire Directeur de l'École d'études autochtones École d'études autochtones	R13_20190125	55 :43	Louise
19.02.19	Directeur du Centre d'étude de la forêt (CEF)	R17_120205_001	1:12:18	Charles

Boisaco				
Date	Fonction	# fichiers audio	Durée de l'entretien	Transcripteur
21.10.18	Co-fondateur de Boisaco et président de Sacopan	B7_181021_001	4:22:19	Nathalie
24.10.18	Coordonnateur, environnement et foresterie	B2_181024_001	1:21:24	Christian
23.10.18	Directeur général, Boisaco	B10_181022_002	2:42:18	Kathy
24.10.18	Directeur des opérations forestières, Boisaco et gérant de Cofor	B9_181023_001 (+B9_702_0110 et B9_702_0111)	1:34:46	Kathy
23.10.18	Investisseur, ex administrateur Investra	B5_181023_010	1:25 :28	À commander
22.10.18	Surintendant des opérations forestières	B3_181022_001	1:44:55	Christian
25.10.18	Gérant d'Unisaco	B13_181030_002	41:29	Kathy (notes de terrain)
26.10.18	Présidente du CA de Cofor	B11_181025_001	2 :21:39	Kathy (notes de terrain)
25.10.18	Président de Boisaco	B1_181025_002	1 :41 :43	Christian
28.10.18	Gérant d'Unisaco	B8_181028_001	2 :28 :15	À commander
29.10.18	Directrice de la Société de développement de Sacré-Coeur	B12_181028_002	1:31:19	Kathy
31.10.18	Directeur, CPE Grain de Soleil	B6_181030_001	1 :41 :01	À commander

31.10.18	Mairesse de Sacré-Cœur	B4_181030_003	50 :27	Charles
	Conseillère municipale			
01.11.18	Agent de projet, Territoire et ressources, Pessamit	B14_181031_001	2 :19 :34	Louise
	Directeur, territoire et ressources, Pessamit			
	Conseiller, Conseil des Innus, Pessamit			
01.11.18	Coordonnateur au développement du territoire et aux consultations, Conseil de la Première Nation des Innus d'Essipit	B15_181031_003	1 :00 :02	Kathy

ANNEXE G

CODIFICATION NVIVO SELON LES AXES ET LES ÉLÉMENTS DU PROCESSUS D'INNOVATION

The screenshot displays the NVivo 12 software interface. The main window shows a project titled "KN_analyse_Boisaco_Ryam_180319-3". The interface is divided into several sections:

- Menu Bar:** NVivo 12, Fichier, Édition, Créer, Données, Analyser, Requête, Explorer, Disposition, Affichage, Fenêtre, Aide.
- Toolbar:** Accueil, Créer, Données, Analyser, Requête, Explorer, Disposition, Affichage. Includes icons for opening files, getting information, editing, copying, and pasting.
- Left Sidebar (DONNÉES):**
 - Fichiers: Entretiens, Boisaco, Images, Ryam, Littérature, Synthèses et analyses, Z - Corbeille, Caractéristiques du fichier, Alias.
 - CODES: Noeuds (Arbre thématique définitif, Noeuds libres ou noeuds de travail, Processus d'innovation (Van de Ven), Zorbeille).
 - CAS, COMMENTAIRES, RECHERCHER, CARTES.
- Central Table:**

Node	Fichiers	Référen...	Créé le
1-Gestation	7	14	9 juill. 2020 09:23
10-Développement d'infr...	8	10	9 juill. 2020 09:38
11-Adoption de l'innovation	3	7	9 juill. 2020 09:39
12-Cessation de l'innovati...	3	3	9 juill. 2020 09:39
2-Choc	4	7	9 juill. 2020 09:26
3-Planification	5	9	9 juill. 2020 09:37
4-Prolifération	5	6	9 juill. 2020 09:37
5-Revers	5	11	9 juill. 2020 09:37
6-Réorientation	6	7	9 juill. 2020 09:37
7-Instabilité	3	4	9 juill. 2020 09:37
8-Intervention des hauts...	4	4	9 juill. 2020 09:38
9-Relations externes	7	10	9 juill. 2020 09:38
- Right Pane (8-Intervention des hauts dirigeants):**
 - Relevé: Référence
 - Reference 1: [Fichiers\Entretiens\Boisaco\B15_MarcStOnge_Essipit KN](#) (1 référence encodée, couverture 0.28%)
 - Text: je dirais, les gens en place c'est sûr...parce que si on met des têtes de boeufs pis di borné heu...ça va s'arrêter après la première réunion.
 - Reference 1: couvert
 - Reference 2: [Fichiers\Entretiens\Ryam\R17_Pierre Drapeau](#) (1 référence encodée, couverture 1.30%)
 - Text: Et ça ça les met dans une situation un peu fâcheuse parce que quelque part, ils ven plus que ce que le gouvernement demande. Eux ils le font plus dans le souci que concrètement ça va juste les placer de façon plus concurrentielle sur les marchés. pense aussi qu'il y a un fondement qui est au-delà des marchés. Les gens avec qu affaires sont pas sur le parquet de la Bourse. Les Geneviève Labrecque et compa une influence sur les pratiques ici et qui ne relèvent pas nécessairement d'une réé de la cote de la compagnie à la Bourse. Dons ce que je veux dire c'est qu'il y a un enrancement des personnes et une conviction que c'est bon d'aller dans cette voie
 - Reference 1: couvert
 - Reference 3: [Fichiers\Entretiens\Ryam\R2_ThérèseGrenier](#) (1 référence encodée, couverture 0.72%)
 - Reference 1: couvert

The screenshot displays the NVivo 12 software interface. The top menu bar includes options like Fichier, Édition, Créer, Données, Analyser, Requête, Explorer, Disposition, Affichage, Fenêtre, and Aide. The main workspace is divided into several panes:

- Left Pane (DONNÉES):** Shows a hierarchical tree of nodes. The 'Arbre thématique définitif' is expanded, showing various folders like 'Entretiens', 'Boisaco', 'Ryam', 'Littérature', 'Synthèses et analyses', 'Z - Corbeille', 'Caractéristiques du fichier', and 'Alias'. Under 'CODES', the 'Noeuds' folder is expanded, showing 'Arbre thématique définitif', 'Noeuds libres ou noeuds de travail', 'Processus d'innovation (Van de Ven)', and 'Zorbelle'.
- Center Pane (Table):** A table listing nodes with columns for 'Fichiers', 'Référé...', and 'Créé le'. The table contains the following data:

Node	Fichiers	Référé...	Créé le
1-Gouvernance	23	62	15 mai 2019 09:47
2-Environnement	32	582	15 mai 2019 09:47
3-Économie	29	91	15 mai 2019 09:47
4-Social	19	54	15 mai 2019 09:47
5-Territorial	8	52	18 juin 2019 10:22
Acteurs	10	23	15 mai 2019 15:04
AttentesRecommandations	20	65	15 mai 2019 15:17
Contradictions	24	72	17 mai 2019 10:12
Encadrement réglementaire	26	206	15 mai 2019 15:22
Entreprise-structure	26	142	15 mai 2019 15:25
Échecs ou pratiques aban...	23	74	15 mai 2019 15:14
facteurs + et -	32	251	17 mai 2019 09:26
Histoires-exemples	35	317	15 mai 2019 15:08
Perception-évolution de l...	27	116	15 mai 2019 15:06
Z-Chouchous	30	147	15 mai 2019 15:33
- Right Pane (8-Intervention des hauts dirigeants):** Shows a detailed view of a node. It includes a 'Relevé' button and a 'Référence' section. The text content is as follows:

Fichiers\Entretiens\Boisaco\B15_MarcStOnge_Essipit KN
1 référence encodée, couverture 0.28%

Référence 1: couvert
je dirais, les gens en place c'est sûr...parce que si on met des têtes de boeufs pis di borné heu...ça va s'arrêter après la première réunion.

Fichiers\Entretiens\Ryam\R17_Pierre Drapeau
1 référence encodée, couverture 1.30%

Référence 1: couvert
Et ça ça les met dans une situation un peu fâcheuse parce que quelque part, ils ven plus que ce que le gouvernement demande. Eux ils le font plus dans le souci que concrètement ça va juste les placer de façon plus concurrentielle sur les marchés. pense aussi qu'il y a un fondement qui est au-delà des marchés. Les gens avec qu affaires sont pas sur le parquet de la Bourse. Les Geneviève Labrecque et compa une influence sur les pratiques ici et qui ne relèvent pas nécessairement d'une réé de la cote de la compagnie à la Bourse. Dons ce que je veux dire c'est qu'il y a un enracinement des personnes et une conviction que c'est bon d'aller dans cette voie

Fichiers\Entretiens\Ryam\R2_ThérèseGrenier
1 référence encodée, couverture 0.72%

Référence 1: couvert

The bottom of the screen shows the macOS dock with various application icons.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. et Overy, P. (2015). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18 (2), 180-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Amabile, Teresa M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School Background Note, 396-239. Récupéré de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13672>
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120. Récupéré de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- Bérard, D. (2006, 1^{er} mai). Le missionnaire de Tembec. *Commerce*, 107(5), P. 87.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue française de gestion*, 215(6), 147-166. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-147.htm>
- Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. [Performance through Responsible Innovation]. *Entreprendre & Innover*, 24(1), 37-44. doi: 10.3917/entin.024.0037
- Bertels, S. et Réseau entreprise et développement durable. (2010). *Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle* [Rapport exécutif]. Récupéré de https://static1.squarespace.com/static/5d51595e713bcb0001848959/t/5d6c75f3e543ab0001f944ea/1567389174225/REDD_COrg_RapExec.pdf
- Bocquet, R. et Mothe, C. (2013). Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique. *Management & Avenir*, 66(8), 132-151. doi: 10.3917/mav.066.0132

- Bogdan, R.C., Taylor, S. J. (1975). *Qualitative Research Methods*, New York : Wiley.
- Boisaco, Conseil de la Première Nation des Innus Essipit. (2008, 6 novembre). *Protocole-cadre visant l'élaboration d'ententes concernant un éventuel partenariat de gestion et de développement du territoire et d'affaires*.
- Boisaco. (2019). *Entreprise*. Récupéré de <https://www.boisaco.com/entreprise.html>
- Bouslah, K., M'zali, B., Koouli, M. et Turcotte, M-F. (2006). Responsabilité sociale et environnementale, certifications et performance financière. *Gestion*, 31(2), 125-133. doi: 10.3917/riges.312.0125
- Brundtland, H. G. (1989). *Notre avenir à tous*. Rapport de la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement. Montréal : Les Éditions du Fleuve.
- Cabinet du ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs. (2018). Industrie forestière – Matériaux innovants Rayonier Advanced Materials annonce des investissements de plus de 85 millions au Québec et la signature d'une nouvelle entente avec le gouvernement du Québec [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/industrie-forestiere---materiaux-innovants-rayonier-advanced-materials-annonce-des-investissements-de-plus-de-85-millions--au-quebec-et-la-signature-dune-nouvelle-entente-avec-le-gouvernement-du-quebec-691026941.html>
- Callon, M., (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, 36(3), 169-208. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/27889913?seq=1>
- Campbell, B. et Laforce, M. (2015). La Responsabilité sociale des entreprises dans le secteur minier. Réponse ou obstacle aux enjeux de légitimité et de développement en Afrique? Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Canada. Innovation, Science et Développement économique Canada (2014). Guide d'information sur les coopératives [site web]. Récupéré de https://www.ic.gc.ca/eic/site/106.nsf/fra/h_00073.html#propos
- Canada. Innovation, Sciences et Développement économique. (2018). *Guide d'information sur les coopératives*. Ottawa : Innovation, Sciences et

Développement économique Canada. Récupéré de https://www.ic.gc.ca/eic/site/106.nsf/fra/h_00073.html

- Canada. Cabinet de la ministre de la Condition féminine. (2018). Un nouvel investissement fédéral pour accroître le nombre de femmes dans le secteur forestier au Canada [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/un-nouvel-investissement-federal-pour-accroitre-le-nombre-de-femmes-dans-le-secteur-forestier-au-canada-701563981.html>
- Canada. Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada. (2014). *Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (chap.9). Récupéré de <http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-epts2/chapter9-chapitre9/>
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2016). Stratégies et management de la RSE. Dans *La responsabilité sociale d'entreprise* (p. 71-90). Paris : La Découverte.
- Carroll A. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business School Press. Récupéré de <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>
- Conseil canadien des ministres des forêts (s.d.). Favoriser la participation des autochtones à l'aménagement durable des forêts. [Fiche d'information]. Récupéré de https://www.sfmcanada.org/images/Publications/FR/Involving_Aboriginal_FR.pdf
- Cooper, R. (1990) Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 33, 44-54. doi: 10.1016/0007-6813(90)90040-I.

- Crossan, M. M. et Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1154-1191. Récupéré de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Décarie, J.-P. (2017, 26 mai). La fin de l'aventure Tembec. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/debats/chroniques/jean-philippe-decarie/201705/25/01-5101523-la-fin-de-laventure-tembec.php>
- Delacour, H. et Liarte, S. (2012). The Red Queen Effect: Principle, Synthesis and implications for strategy. *M@n@gement*, 15(3), 313-330. Récupéré de <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3957>
- Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(4), 105-123. doi: 10.3917/rimhe.008.0105
- DiMaggio P., Powell W. (1983). The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85-96. doi: [10.1051/larsg:2005008](https://doi.org/10.1051/larsg:2005008)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.2307/258557
- Forêt d'enseignement et de recherche du lac Duparquet. (s.d.) *Accueil-FERLD*. Récupéré de <http://ferld.uqat.ca/missionF.htm>
- Forget, J. (1974, 22 juin). Tembec ou la grande victoire collective. *Le Devoir*. Récupéré de <https://news.google.com/newspapers?id=WsEqAAAIBAJ&sjid=-10EAAAIBAJ&hl=fr&pg=1108%2C7130103>
- Fournier, J. (2019, 5 octobre). Pénurie de main-d'œuvre dans le secteur forestier : Formabois lance une vaste enquête. *Le Soleil*. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/zone/zone-une-foret-a-connaître/penurie-de-main->

[doeuvre-dans-le-secteur-forestier-formabois-lance-une-vaste-enquete-0f9ed9f8c3d87faec78f99c1cff699ab](https://doi.org/10.1016/j.chr.2016.09.001)

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 276 p.
- FSC Canada. (s.d.). *Les principes et critères FSC*. Récupéré de <https://ca.fsc.org/fr-ca/standards/new-national-forest-management-standard/national-standard-development/principles-criteria-01>
- Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M. et Garcia-Sanchez, I-M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource- based theory. *Management Decision*, 49(10),1709-1727. <https://doi.org/10.1108/00251741111183843>
- Garud, R., Tuertscher, P. et Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775–819. Récupéré de https://www.researchgate.net/profile/Raghu_Garud/publication/236132885_Perspectives_on_Innovation_Processes/links/53cfb2210cf25dc05cfb0e2d.pdf
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *Revue du M.A.U.S.S.*, 15(2e semestre 2000), 320-325. Récupéré de http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfRevue/Revue_du_Mauss_no_15_2000.pdf
- Glaser, B. G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. New York : De Gruyter.
- Gond, J.-P., Igalens, J. (2012). Chapitre III. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise (p. 35-58). Dans *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France. Récupéré de <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise--9782130595182-page-35.htm>
- International Organization for Standardization ISO. (s.d.). *Store-ISO 14001:2015*. Récupéré de <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html>
- Jalonen, H. (2011). The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Research*, 4. doi: 10.5296/jmr.v4i1.1039

- Labrecque, G. (2018). La collaboration mène à des solutions pour le caribou forestier [Présentation PowerPoint]. Document fourni par RYAM.
- Labrecque, G. (2019). Projet RSE au Plan Nord. Entrevues sur site. [Présentation PowerPoint]. Document fourni par RYAM.
- Loi sur les espèces menacées ou vulnérables*. RLRQ, c. E-12.01. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-12.01>
- Marcandella, E. (2009). Innovation et responsabilité sociale et environnementale : des concepts frères? *Colloque International : Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*. Lyon, France, 8-10. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/267941181_innovation_et_responsabilite_sociale_et_environnementale_des_concepts_freres_innovation_et_responsabilite_sociale_et_environnementale_des_concepts_freres
- Matériaux innovants Rayonnier Advanced Materials (2019). *Investis dans la nature, investir pour le futur*. [Rapport sur le développement durable]. Récupéré de <https://rayonieram.com/fr/developpement-durable/>
- Meier, O. (2020). Michel Callon et la sociologie de la traduction. *RSE Magazine*. Récupéré de https://www.rse-magazine.com/Michel-Callon-et-la-sociologie-de-la-traduction_a3432.html
- Meyer J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/2778293?seq=1>
- Miles, M.B. et Huberman, A .M. (2003). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3e éd.). Thousand Oaks. Californie : SAGE.
- OCDE/Eurostat (2005). *Oslo Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3^e éd.). Paris : Éditions de l'OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Oeij, P. R. A., Van Der Torre, W., Vaas, S. et Dhondt, S. (2018). *Understanding social innovation as an innovation process. Report based on data from SI-Drive, Social Innovation: Driving force of social change*. Leiden: TNO.

- Ouranos (2014). *Vers l'adaptation. Synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec*. Montréal : Ouranos.
- Paradis, S. (2008, 7 novembre). Une entente historique entre la forestière Boisaco et les Innus d'Essipit. *Le Soleil*. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/affaires/une-entente-historique-entre-la-forestiere-boisaco-et-les-innus-dessipit-45f8690a2c11973e220e0085806926ee>
- Pasquero, J. (2002). Les défis de la gestion responsable. Dans Michel Kalika (dir.), *Les défis du management* (p.31-48). Paris : Editions Liaisons.
- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée. Dans M.-F. Turcotte (dir.), *Responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements* (p.339-376). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*. 84(12), 78-92, 163. Récupéré de <http://sustainability.psu.edu/fieldguide/wp-content/uploads/2015/08/Strategy-and-Society-The-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility.pdf>
- Porter M.E. et Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Récupéré de <http://www.creativeinnovationglobal.com.au/wp-content/uploads/Shared-value-Harvard-business-review.pdf>
- Québec. Cabinet du ministre de l'Environnement. (2000). Cadre d'orientation en vue d'une stratégie sur les aires protégées : Québec vise une superficie en aires protégées de 8 % d'ici 2005. [Communiqué]. Récupéré de <http://www.environnement.gouv.qc.ca/communiques/2000/c000710a.htm>
- Québec. Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs. (2019). L'emploi dans l'industrie québécoise des produits forestiers. Québec : Direction de la modernisation de l'industrie des produits forestiers. Récupéré de <https://mffp.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/emploi2018.pdf>

- Ratajczak, P. S., Dawid. (2016). Exploring the relationship between CSR and innovation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(2), 295-318. doi: 10.1108/SAMPJ-07-2015-0058
- Rivard-Boudreau, É. (2017, 7 novembre). Déjouer les conflits. *Opérations forestières et de scierie*. Récupéré de <https://www.operationsforestieres.ca/recolte/amenagement-forestier/dejouer-les-conflits-2794>
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York : Free Press.
- Ruel, S., Bourcier-Béquaert, B. (2018). Difficile de concilier valeurs coopératives et environnementales. *La Conversation*. Récupéré de <https://theconversation.com/difficile-de-concilier-valeurs-cooperatives-et-environnementales-92747>
- Savall, H., Zardet, V. (2005). *Ingénierie stratégique du roseau*. Paris : Économica.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5^e éd.). (p. 337-365). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sustainable Forestry Initiative (s.d.). *Qui nous-sommes*. Récupéré de <https://www.sfiprogram.org/fr/qui-nous-sommes/>
- Statistique Canada. (2016). *Profil du recensement, Recensement de 2016* [Base de données]. Récupéré de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2496802&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=Betsiamites&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All>
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), p. 571-610.
- Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation. *Research Policy*, 15(6), 285-305. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0048733386900272>

- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Paris : Dunod.
- Toulouse, S. (2011). *Boisaco, la force d'une collectivité et le pouvoir mobilisateur d'une idée : 25 ans de coopération* (Rapport d'intervention-essai). Université de Sherbrooke. Récupéré de <http://biblio.uqar.ca/archives/030258968.pdf>
- Turcotte, M.-F., Lachance, A. (2020). *Plus et mieux de responsabilité sociétal pour le Plan Nord – Guide*. [Document non publié]. Université du Québec à Montréal (UQAM).
- Utterback, J. (1971). The Process of Technological Innovation within the Firm. *The Academy of Management Journal*, 14(1), 75-88. Récupéré de www.jstor.org/stable/254712
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L. et Poole, M. S. (dir.) (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., Angle, H.L. (2008). *The Innovation Journey*. New York : Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: You can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42. Récupéré de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14479338.2016.1256780>
- 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*, 94(1), 73-89. doi: 10.3917/resg.094.0073
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, R. K. (2018). *Applications of case study research* (6^e éd.). Thousand Oaks : Sage.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-150. Récupéré de <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>

