

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE  
PAR LES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE DU SECTEUR DES  
SERVICES FINANCIERS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
JÉRÔME GUY

AOÛT 2009

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.01-2006). 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.»

## LES REMERCIEMENTS

J'aimerais adresser mes remerciements aux personnes qui ont contribué à mon mémoire.

À Corinne Gendron, ma directrice de recherche, pour m'avoir donné l'opportunité de travailler dans le milieu stimulant intellectuellement qu'est la Chaire de recherche en responsabilité sociale et développement durable. Cette expérience a ouvert mon esprit sur de nombreux horizons.

À Olga Navarro-Flores, professeure au Département de management et technologie pour sa générosité et ses conseils.

À l'ensemble des étudiants et professeurs de la Chaire de recherche en responsabilité sociale et développement durable pour leur franche camaraderie. J'ai une pensée spéciale pour Alice Friser, Caroline Mailloux et Julien Boucher qui ont partagé mon bureau et traversé l'épreuve de produire un mémoire en même temps que moi. Sans eux, je n'aurais jamais tenu le coup.

À Mathieu Lavoie, mon ami de longue date, qui m'a tracé la voie vers les études de deuxième cycle. Son soutien moral et ses conseils ont été d'une grande aide. De plus, il m'a toujours inspiré par son acharnement au travail et sa rigueur intellectuelle.

À mon père Pierre Guy et ma mère Aline Fortin qui depuis ma naissance m'ont soutenu dans tout ce que j'ai entrepris. Ils ont suscité très jeune en moi une curiosité intellectuelle qui m'a permis d'entreprendre ce genre d'études. Enfin à mes sœurs Marie-Eve Guy et Élise Guy qui au cours de ma vie m'ont toujours accompagné.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
LES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE .....	6
1.1 Qu'est-ce que l'économie sociale?.....	6
1.1.1 Recherche d'une définition .....	7
1.1.2 Rôle des organisations d'économie sociale .....	12
1.1.3 Le mouvement coopératif .....	14
1.1.4 Les formes traditionnelles et nouvelles de l'économie sociale .....	17
1.2 Critiques libérales et marxistes de l'économie sociale .....	18
1.2.1 Critiques marxistes de l'économie sociale .....	19
1.2.2 Critiques libérales de l'économie sociale.....	19
1.3 L'économie sociale dans le secteur des services financiers .....	21
1.3.1 L'industrie des services financiers au Canada .....	21
1.3.2 Le cas du mouvement Desjardins.....	23
1.3.3 Les autres institutions financières d'économie sociale .....	28
Conclusion.....	30
CHAPITRE II	
LE RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : OUTIL DE LA RSE .....	32
2.1 La RSE, le développement durable et l'économie sociale .....	32
2.1.1 L'émergence de la RSE.....	33
2.1.2 Le développement durable .....	40

2.1.3 Cohérence entre la RSE, le développement durable et l'économie sociale .....	41
2.2 La production de rapports de développement durable.....	42
2.2.1 Définition du rapport de développement durable.....	43
2.2.2 Les lignes directrices de la GRI et l'institutionnalisation de la pratique.....	45
2.2.3 Critique de la GRI .....	50
2.2.4 Pourquoi les entreprises produisent-elles des rapports de développement durable?..	51
2.2.5 Les rapports de développement durable chez les entreprises du secteur des services financiers .....	52
2.2.6 Les rapports de développement durable chez les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers .....	54
Conclusion.....	56
 CHAPITRE III	
LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	58
3.1 Positionnement épistémologique.....	58
3.2 Choix du matériau .....	60
3.3 Choix du corpus.....	61
3.4 Stratégie d'analyse.....	63
3.4.1 Analyse et traitement préalable à la codification .....	64
3.4.2 Codification ouverte.....	65
3.4.3 Codification axiale .....	66
3.4.4 Saturation théorique .....	67
Conclusion.....	68
 CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	69
4.1 Présentation de la forme des rapports .....	69
4.2 Présentation des codes fréquents et pertinents.....	75
4.3 La famille « Acteurs » .....	77
4.3.1 Le code « Employés » .....	77
4.3.2 Le code « Propriétaires usagers ».....	80
4.3.3 Le code « Communauté » .....	85
4.3.4 Le code « Mouvement de l'économie sociale » .....	88

4.3.5 Synthèse de la famille « acteurs » .....	92
4.4 La famille « Responsabilité sociale » .....	93
4.4.1 Le code « Finance responsable » .....	93
4.4.2 Code « Rapport de développement durable » .....	98
4.4.3 Le code « RSE ».....	102
4.4.4 Le code « Dons et commandites » .....	106
4.4.5 Synthèse de la famille « Responsabilité sociale ».....	108
4.5 La famille « Développement durable ».....	109
4.5.1 Le code « Développement durable ».....	110
4.5.2 Le code « Environnement » .....	113
4.5.3 Le code « Société » .....	117
4.5.4 Le code « Impact ».....	121
4.5.5 Synthèse de la famille « Développement durable » .....	124
4.6 La famille « Gestion ».....	124
4.6.1 Le code « Performance financière ».....	125
4.6.2 Le code « Satisfaction » .....	128
4.6.3 Synthèse de la famille « Gestion ».....	131
4.7 La famille « Nature et valeurs coopératives ».....	131
4.7.1 Le code « Éthique et valeurs » .....	131
4.7.2 Le code « Nature coopérative et associative » .....	136
4.7.3 Synthèse de la famille « Nature associative » .....	140
Conclusion.....	140
CHAPITRE V	
DISCUSSION .....	143
5.1 Conception du développement durable et de la RSE.....	144
5.2 Le lien entre l'économie sociale, le développement durable et la RSE .....	146
5.3 L'intégration des recommandations de la GRI.....	148
5.4 L'influence des relations avec les mouvements sociaux et le discours sur la RSE.....	150
5.5 L'influence de la RSE sur l'économie sociale et de l'économie sociale sur la RSE.....	151
5.6 Limites de notre recherche .....	152
Conclusion.....	153

CONCLUSION .....	155
BIBLIOGRAPHIE .....	159

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

GRI	Global reporting initiative
ONG	Organisation non gouvernementale
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise



## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Initiatives de l'économie sociale .....	9
Figure 1.2 Actif du secteur canadien des services financiers par sous-secteurs.....	22
Figure 2.1 Évolution de la pratique de divulgation d'information sociale .....	44
Figure 3.1 Le processus de production du rapport de développement durable .....	61
Figure 4.1 Réseau de relation du Code « Employés ».....	78
Figure 4.2 Réseau de relation du code « Propriétaires usagers » .....	81
Figure 4.3 Réseau de relation entre le code « communauté » et ses codes associés .....	86
Figure 4.4 Réseau de relation du code « Mouvement de l'économie sociale ».....	89
Figure 4.5 Réseau de relation du code « Finance responsable » .....	94
Figure 4.6 Réseau de relation du code « Rapports de développement durable » .....	99
Figure 4.7 Réseau de relation du code « RSE » .....	103
Figure 4.8 Réseau de relation du code « Dons et commandites » .....	107
Figure 4.9 Réseau de relation du code « Développement durable » .....	110
Figure 4.10 Réseau de relation du code « Développement durable » .....	114
Figure 4.11 Réseau de relation du code « Société».....	118
Figure 4.12 Réseau de relation du code « Impact».....	122
Figure 4.13 Réseau de relation du code « Performance financière » .....	126
Figure 4.14 Réseau de relation du code «Satisfaction».....	129
Figure 4.15 Réseau de relation du code «Éthique et valeurs».....	132
Figure 4.16 Réseau de relation du code «Nature coopérative et associative».....	136

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Les principes de l'économie sociale .....	11
Tableau 1.2	Les principes coopératifs .....	16
Tableau 1.3	Formes traditionnelles et nouvelles de l'économie sociale.....	18
Tableau 1.4	Objectifs d'Alphonse Desjardins.....	25
Tableau 1.5	Caractéristiques distinguant les caisses populaires des banques.....	27
Tableau 2.1	Critères définissant une entreprise responsable .....	39
Tableau 2.2	Catégories d'information à inclure dans le rapport .....	47
Tableau 2.3	Critères de détermination du contenu du rapport.....	48
Tableau 2.4	Qualités d'un bon rapport de développement durable .....	49
Tableau 3.1	Le corpus de rapports analysés .....	63
Tableau 3.2	Éléments de forme analysés.....	64
Tableau 4.1	Titres et tailles des rapports .....	70
Tableau 4.2	Titres et tailles des sections .....	71
Tableau 4.3	Nombre de photos.....	72
Tableau 4.4	Représentation des acteurs.....	72
Tableau 4.5	Proportion de l'espace alloué aux éléments de forme .....	74
Tableau 4.6	Référence aux indicateurs de la GRI .....	75
Tableau 4.7	Les codes les plus fréquents .....	75
Tableau 4.8	Codes moins fréquents mais pertinents à la recherche .....	76
Tableau 4.9	Familles de code .....	76
Tableau 4.10	Codes associés au code « employés ».....	77
Tableau 4.11	Codes associés au code « Propriétaires-usagers » .....	81
Tableau 4.12	Codes associés au code « Communautés ».....	85
Tableau 4.13	Codes associés au code « Mouvement de l'économie sociale.....	89

Tableau 4.14	Codes associés au code « Finance responsable » .....	94
Tableau 4.15	Codes associés au code « Rapport de développement durable .....	99
Tableau 4.16	Codes associés au code « RSE ».....	103
Tableau 4.17	Codes associés au code « Dons et commandites » .....	106
Tableau 4.18	Codes associés au code « Développement durable ».....	110
Tableau 4.19	Codes associés au code « Environnement » .....	113
Tableau 4.20	Codes associés au code « Société » .....	118
Tableau 4.21	Codes associés au code « Impact ».....	121
Tableau 4.22	Codes associés au code « Performance financière ».....	125
Tableau 4.23	Codes associés au code « Satisfaction » .....	128
Tableau 4.24	Codes associés au code « Nature coopérative » .....	132
Tableau 4.25	Codes associés au code « Éthique et valeurs » .....	136

## RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers intègrent le concept et les outils de la RSE. Dans cette étude, nous avons analysé les rapports de développement durable des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers. Notre cadre théorique comprend les champs de l'économie sociale, de la RSE et de la divulgation d'information sociale. Nous avons choisi d'étudier les représentations sociales des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers à l'aide de l'analyse du discours basée sur une stratégie de codification. Nous concluons que les organisations étudiées intègrent le concept de RSE et ses outils. Nous reconnaissons un discours favorable à la RSE et au développement durable. Une conception de la RSE basée sur la gestion des parties prenantes et la triple reddition de compte. De plus, nous observons une tentative de démontrer une cohérence entre la RSE, le développement durable et l'économie sociale. Nous remarquons une forte intégration des recommandations de la GRI. Notre constat est que l'intégration des outils de la RSE se fait en continuité avec les pratiques traditionnelles des entreprises d'économie sociale. Nous n'avons pas observé de pratiques innovantes permettant de croire que les organisations d'économie sociale étaient des chefs de file dans la production de rapports de développement durable.

**Mots Clés :** développement durable, économie sociale, RSE, rapport de développement durable, analyse du discours, secteur des services financiers.

## INTRODUCTION

La mondialisation entraîne un ensemble de bouleversements dans l'économie, notamment au niveau de l'équilibre qui prévalait à l'époque du fordisme entre l'État, le syndicat et l'entreprise. Dans l'actualité, on perçoit chaque jour des signes de cette rupture. On peut parler des licenciements massifs et de la délocalisation de la production dans des pays où les normes du travail sont moins contraignantes. En même temps, le monde fait face à une crise écologique : on reconnaît désormais la menace des changements climatiques et l'épuisement des ressources. Certains accusent le système capitaliste et l'entreprise, son instrument clef, d'être responsable des problèmes que vit la société. D'autres ne remettent pas en question le système capitaliste, mais en appellent à une réforme de l'entreprise pour qu'elle soit plus responsable de ses impacts sociaux et environnementaux. Les personnes qui tiennent ce discours envisagent l'entreprise comme une partie du problème, mais aussi comme une partie de la solution. Au-delà du débat entre radicaux et réformistes, plusieurs acteurs de la société exigent que l'entreprise prenne en compte certains aspects sociaux et environnementaux plutôt que de s'attarder uniquement à la maximisation des profits. On parle ici autant d'acteurs militants comme les ONG, les syndicats et les groupes d'écologistes que de groupes plus conservateurs tels que les actionnaires et les gestionnaires. Le questionnement sur la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas nouveau. Aux États-unis, depuis les années 1950, il existe un courant théorique qui se questionne sur l'éthique des entreprises (Pasquero, 2005a). Toutefois, c'est au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle, lorsqu'il a été saisi par les groupes de pression, que le concept de RSE a pris toute son importance dans le débat public (*ibidem*). Aujourd'hui, la question de la responsabilité sociale fait partie intégrante du langage des gestionnaires.

Cet appel à la responsabilité sociale de l'entreprise nous rappelle le mouvement de l'économie sociale qui aspire depuis plus d'un siècle à intégrer des critères sociaux dans la gestion d'entreprise. Les organisations de l'économie sociale sont des entreprises qui poursuivent des buts autres que le profit. Pour ces organisations, la performance financière est un moyen au service d'une mission sociale. Déjà au XIX<sup>e</sup> siècle, les précurseurs de l'économie sociale comme Saint-Simon parlaient de l'égalité industrielle dont l'objectif était que chacun retire de la société des bénéfices proportionnels à sa mise sociale (Clerc, 2001). En 1844, le magasin de Rochdale développa des règles coopératives basées sur la solidarité et la démocratie qui seront adoptées par des coopératives du monde entier (Draperi, 2006). En étudiant l'histoire du mouvement de l'économie sociale, on peut comprendre son statut de précurseur du mouvement de la RSE.

À l'époque actuelle où l'ensemble des entreprises cherchent à être plus responsables socialement, comment réagissent les organisations d'économie sociale ? Peuvent-elles être considérées comme des modèles de la RSE? Nous avons décidé d'étudier la question chez les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers. Ce secteur nous intéresse puisqu'il est occupé par des organisations d'économie sociale solides, des formes d'entreprises traditionnelles comme les coopératives de crédit, les caisses populaires et les mutuelles d'assurances ainsi que des organisations plus récentes, telles que les fonds de travailleurs. Une analyse du contexte socio-économique des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers nous indique qu'elles doivent se moderniser tout en préservant leur identité propre d'entreprise d'économie sociale. À l'instar de Rondeau et Bouchard (2002), Nous soutenons que les entreprises d'économie sociale peuvent prendre avantage du mouvement qui demande aux entreprises d'être plus performantes socialement. Notre hypothèse est que la nature propre des organisations d'économie sociale leur permet d'avoir une bonne performance sociale, ce qui leur confère une longueur d'avance.

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers s'approprient le concept et les outils de la RSE. Nous avons choisi d'étudier ce phénomène en analysant les rapports de développement durable des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers. La

production de rapports de développement durable est une pratique en émergence dans la majorité des industries. Le rapport de développement durable est une extension du rapport financier aux domaines social et environnemental. Il s'adresse à différents acteurs comme les employés, les clients, la communauté et le public en général. Les sciences comptables étudient ce phénomène et le nomment « divulgation d'information sociale ». Le fait qu'une entreprise produise un rapport de développement durable indique qu'elle intègre d'une certaine façon les outils de la RSE. Le rapport contient des informations privilégiées sur la façon dont une entreprise conçoit la RSE. Mais, le rapport est également issu d'un processus de construction sociale auquel l'entreprise et son milieu participent. La qualité du rapport de développement durable en tant que de matériau d'analyse, nous a incité à concentrer notre étude sur cette pratique.

Notre choix épistémologique est d'étudier les représentations sociales des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers à travers leurs rapports de développement durable. Les représentations sociales constituent « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989, p. 36). Notre démarche vise à connaître « de quoi on parle? » et « comment on en parle? » dans les rapports de développement durable des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers.

Dans le premier chapitre, nous définirons le concept d'économie sociale et nous dresserons un portrait du contexte socio-économique des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers canadiens. Le but de ce chapitre sera dans un premier temps de saisir les principaux débats qui existent à l'intérieur du mouvement de l'économie sociale et chez les auteurs qui étudient la question. Dans un deuxième temps, ce chapitre nous permettra de comprendre le contexte socio-économique du secteur des services financiers.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le contexte d'émergence de la RSE. Ensuite, nous présenterons les liens entre la responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable et l'économie sociale. À cette étape, le lecteur aura tous les éléments pour saisir

l'intérêt de comprendre comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers s'approprient le concept et les outils de la RSE. Nous poursuivrons en présentant le rapport de développement durable en tant que pratique que nous avons privilégiée à titre de témoin de l'intégration de la RSE. Nous définirons la pratique dans son contexte et nous porterons une attention particulière aux lignes directrice de la GRI qui constituent la forme de normalisation la plus avancée du rapport de développement durable. Ensuite, nous exposerons les théories qui expliquent l'émergence du rapport de développement durable. Enfin, nous présenterons les problématiques particulières au rapport de développement durable dans le secteur des services financiers et dans les organisations d'économie sociale de cette industrie.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons notre démarche méthodologique d'analyse du discours. Nous expliquerons notre choix épistémologique basé sur les représentations sociales et l'analyse du discours. Nous expliquerons pourquoi nous avons choisi le rapport de développement durable comme matériau d'analyse et nous présenterons le corpus que nous avons choisi d'étudier. Ensuite, nous expliquerons notre stratégie d'analyse par codification.

Dans le quatrième chapitre, nous présenterons les résultats de notre analyse. Dans un premier temps, nous présenterons l'analyse de la forme des rapports de développement durable. C'est-à-dire les titres, la taille et l'utilisation de photos. Ensuite, nous présenterons les résultats de notre analyse du discours. Nous présenterons les codes qui ont émergé à la suite d'une lecture et d'une codification des rapports de développement durable. Chaque code représente un thème qui indique « de quoi parle-t-on? » dans les rapports de développement durable. Plus précisément, nous présenterons les codes les plus fréquents et ceux que nous avons jugé pertinents à notre recherche. La présentation des codes sera organisée par famille de codes. Nous ferons une synthèse de chaque code pour comprendre « de quoi parle-t-on? » et « comment en parle-t-on? ». Chaque code sera illustré à l'aide d'une figure dans laquelle seront présentées ses relations avec d'autres codes.

Et enfin, dans le cinquième chapitre, nous répondrons à nos questions de recherche et interpréterons nos résultats à l'aide de notre cadre théorique. Dans le cadre de cette réflexion,



nous soulèverons certains constats qui ont émergé lors de notre analyse. En guise de conclusion à ce chapitre, nous dresserons les limites de notre recherche.

## CHAPITRE I

### LES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE

Qu'ont en commun les mutuelles, les coopératives, les associations à but non lucratif? Ces organisations font toutes parties du mouvement de l'économie sociale. Qu'est-ce que l'économie sociale? Quelle est la finalité de ce mouvement? De quelle façon se distingue-t-il de l'économie capitaliste? À l'ère de la mondialisation et de l'efficacité à tout prix, a-t-il une place dans l'économie contemporaine? Dans ce chapitre, nous tenterons de jeter un éclairage sur ces questions pour bien comprendre le mouvement. Nous porterons une attention plus particulière au secteur des services financiers. Un secteur composé de grandes entreprises à capital-actions et considéré comme la base de l'économie capitaliste post-industrielle. Mais plus important pour nous, un secteur qui compte un ensemble d'entreprises d'économie sociale solides. Des anciennes formes comme les caisses populaires et les mutuelles d'assurance ainsi que des nouvelles comme les fonds de travailleurs. Nous essaierons de comprendre l'environnement socio-économique de ces organisations ainsi que les défis qu'elles doivent relever. Dans un premier temps, nous illustrerons ces défis à l'aide du cas de Desjardins puisqu'il est très documenté. Ensuite, nous parlerons de d'autres formes d'organisation d'économie sociale du secteur des services financiers.

#### 1.1 Qu'est-ce que l'économie sociale?

En France, le terme économie sociale apparaît en 1830 dans un ouvrage de Charles Dunoyer (Robert, 2007). C'est Charles Gides dans son rapport sur le Palais de l'économie sociale à

l'Exposition universelle de 1900 qui théorise le concept en classant ensemble des organisations (coopératives, mutuelles, associations) ayant des buts et des modes de financement communs (Vienney, 1994). Dans le langage courant, le terme est resté peu utilisé jusqu'à sa consécration dans les années 80, époque à laquelle il a été reconnu par un décret de l'État français (Robert, 2007). À l'extérieur de la France, on observe des mouvements s'apparentant à l'économie sociale. Il existe au Japon, en Espagne et en Italie des secteurs coopératifs et mutualistes solides. Dans les pays anglo-saxons, il y a un large secteur d'organisations à but non lucratif (*ibidem*).

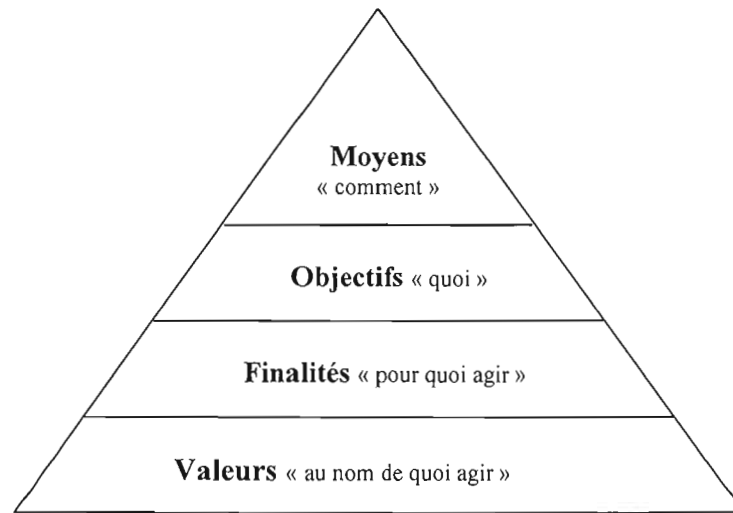
#### 1.1.1 Recherche d'une définition

Qu'est-ce que l'économie sociale? Une première façon de la définir est de tenir compte de la structure juridique des organisations qu'on associe à l'économie sociale. Le sociologue français Desroche (1983) reconnaît trois formes d'organisations faisant partie de l'économie sociale : les coopératives, les associations à but non lucratif et les mutuelles. En marge de ces formes juridiques, il reconnaît quatre modèles d'entreprises ayant un statut d'organisation d'économie sociale ambiguë. Il s'agit d'organisations ayant un partenariat avec le secteur public, communautaire, syndical ou privé. L'économiste français Vienney (1994) augmente le niveau d'abstraction de la définition. Selon cet économiste, l'économie sociale est « la combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise produisant des biens et services » (Lévesque et Mendell, 1999, p. 5). En plus, il définit quatre principes communs aux coopératives, mutuelles et associations à but non lucratif. Les principes sont : l'identification réciproque des personnes associées et de l'activité d'entreprise, l'égalité des associés, le partage des excédents en proportion de l'activité du membre et la propriété collective des excédents réinvestis. Nous pouvons constater que ces principes sont de nature organisationnelle et juridique. Ils visent à définir les modalités qui régissent les relations entre les membres et l'entreprise, le mode de propriété, le partage des pouvoirs et le partage des excédents.

La première objection que l'on peut faire à la discrimination par la forme juridique ou par des règles de fonctionnement est la possibilité d'exclure certaines initiatives nouvelles

dont les finalités correspondent à celles de l'économie sociale, mais dont la forme juridique est différente. Comme l'explique Robert (2007), la définition de l'économie sociale évolue en fonction des nouvelles réalités sociales et économiques. Donnons l'exemple des fonds de travailleurs. Ces organisations ont une structure juridique semblable à celles de fonds d'investissement capitalistes. C'est-à-dire que de multiples actionnaires possèdent des actions du fonds et bénéficient du rendement des investissements en fonction de l'argent qu'ils ont investi. C'est seulement en regardant la mission et les principes des fonds de travailleurs que l'on peut les distinguer des organisations capitalistes. En effet, leur mission est d'atteindre un juste équilibre entre le développement économique des communautés et la rentabilité financière pour l'actionnaire. On reconnaît dans cette mission la recherche d'équilibre entre l'économie et le social, l'efficacité et la solidarité qui sont des principes propres aux organisations d'économie sociale. Une définition basée sur la forme juridique exclurait les fonds de travailleurs de l'économie sociale même si ces organisations ont beaucoup en commun avec les organisations et le mouvement de l'économie sociale.

De plus, en définissant l'économie sociale par la forme juridique des organisations qui la compose, il y a danger de passer à côté de l'essentiel. C'est-à-dire de ne s'attarder qu'au moyen d'intervention et d'évincer la finalité de l'action d'une organisation d'économie sociale. Lorthios (2001) abonde en ce sens en affirmant que c'est l'esprit de la démarche qui compte. Comme nous l'avons illustré dans la figure 1.1, Lorthios représente les initiatives de l'économie solidaire par une pyramide qui se construirait à la base par des valeurs « au nom de quoi agir » et successivement les niveaux supérieurs se construiraient avec les finalités « pour quoi agir », les objectifs « quoi » et à la toute fin les moyens « comment ». Dans cette pyramide, la forme juridique et le modèle d'organisation ne sont que le moyen placé à la toute fin.



Source : Lorthios (2001).

Figure 1.1 Initiatives de l'économie sociale

Il est intéressant de noter que Lorthios (2001) utilise le terme économie solidaire au lieu d'économie sociale. Selon Bachelart (2001), l'économie sociale est un mouvement traditionnel qui comprend les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. L'économie solidaire est un mouvement plus récent de solidarité qui se définit comme une alternative à l'économie libérale. Diverses initiatives s'inscrivent dans l'économie solidaire comme les réseaux d'échange, le commerce équitable et le micro crédit. Dans une prochaine section, nous parlerons des formes nouvelles et traditionnelles de l'économie sociale

Pour notre part, nous utiliserons le terme *économie sociale*, parce que l'utilisation de ce terme s'inscrit dans une longue tradition (Desroche, 1983) et que nous voulons inclure comme objet de recherche les formes traditionnelles d'économie sociale, ainsi que les initiatives nouvelles d'économie solidaire. Notre objectif est de trouver une définition inclusive de l'économie sociale qui permet de saisir l'esprit du concept.

Notre choix de définition s'arrête sur la démarche d'un organisme québécois, le Chantier de l'économie sociale. Cette démarche est inspirée de la définition du Conseil wallon de l'économie sociale qui, lui, s'est inspiré des travaux l'économiste Belge Defourny (Lévesque et Mendell, 1999). La définition comprend deux volets (*ibidem*). Le premier volet s'attarde à la distinction entre économie et sociale. Le Chantier de l'économie sociale (1996, p.6) définit les deux termes qui forment l'expression « économie sociale » ainsi :

**économie** renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.

**Sociale** réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Cette juxtaposition de deux termes en opposition illustre une recherche d'équilibre entre une finalité (qui est sociale) et un moyen (qui est la rentabilité économique). On comprend que l'économie sociale s'inscrit dans une quête d'idéal et tente de se distinguer de l'économie capitaliste. Comme le fait remarquer Monzon Campos (1992), l'expression « économie sociale » peut être considérée comme un paradoxe ou une redondance puisque l'économie est toujours une activité sociale. Toutefois, la contradiction n'est qu'apparente puisqu'elle s'inscrit dans une logique méthodologique distincte. En effet, l'économie traditionnelle ne fait qu'analyser l'allocation des ressources. Par contraste, l'économie sociale voit l'économie sous une perspective holistique. C'est-à-dire qu'en plus de s'attarder à des questions de production et d'allocation des ressources, les promoteurs de l'économie sociale s'intéressent aux problèmes de la distribution de la richesse, de chômage et de qualité de vie (*ibidem*).

Le deuxième volet de la définition du Chantier de l'économie sociale correspond à cinq principes que doit respecter une organisation d'économie sociale. Les principes sont flexibles, ils sont basés sur des valeurs et des objectifs plutôt que des règles de fonctionnement. Dans ces principes, on retrouve le service aux membres et à la

collectivité, la prise de décision démocratique, la primauté de la personne sur le capital, la responsabilité individuelle et collective ainsi que l'autonomie à l'égard de l'État.

Tableau 1.1  
Les principes de l'économie sociale

L'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier.
Elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagers, travailleuses et travailleurs.
Elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus.
Elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.
Elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État.

Source adaptée: Chantier de l'économie sociale, 1996.

Loin d'être propre au Québec, Lévesque et Mendell (2005) nous font remarquer la nature universelle de cette caractérisation : « à quelques nuances près, cette façon de caractériser les réalités regroupées sous le terme d'économie sociale rejoint celles qu'on retrouve ailleurs dans le monde surtout lorsqu'il est explicitement question d'économie sociale » (p. 6).

La définition de l'économie sociale proposée par le Chantier de l'économie sociale relève d'un compromis entre différents acteurs pour définir les limites d'une réalité (Lévesque, Malo et Girard, 1999). La définition inclut des groupes communautaires tout comme des coopératives. Au Québec, des débats ont toujours lieu sur la définition de l'économie sociale. Par exemple, des groupes de femmes trouvent que certaines coopératives sont trop près de l'économie marchande pour être identifiées à l'économie sociale (*ibidem*). Ces groupes aimeraient aussi que la définition de l'économie sociale inclut les groupes de défense des droits, même si ces organisations ne produisent pas de biens et services tangibles. Nous reconnaissons que la définition de l'économie sociale comporte des lacunes et peut évoluer avec le temps et les débats. Malgré tout, nous retiendrons les principes qui ont jusqu'à maintenant été reconnus par la majorité des acteurs et des théoriciens de l'économie sociale au Québec.

### 1.1.2 Rôle des organisations d'économie sociale dans l'économie

Nous avons jusqu'à maintenant choisi une définition pour l'économie sociale. Bien que cela soit essentiel, ce n'est pas suffisant. Nous sommes d'avis que pour comprendre l'économie sociale, il faut savoir pourquoi il y a des organisations d'économie sociale. Deux courants s'affrontent pour expliquer le rôle des organisations d'économie sociale dans l'économie (Demoustier, 2001). Le premier courant est d'origine anglo-saxonne. Ce courant est souvent appelé l'analyse néoclassique du tiers secteur (Acolea-Bureth, 2004). Il explique la présence d'organisations sans but lucratif par le comportement calculateur et opportuniste des consommateurs qui se regroupent pour faire face à une défaillance de l'État et du marché. Selon ce courant, lorsque l'entreprise privée et l'État ne sont pas capables de fournir un service qui répond aux attentes de certains consommateurs, ces mêmes consommateurs peuvent se regrouper en association pour obtenir le service désiré. La particularité du secteur sans but lucratif est que le consommateur fait partie de l'organisation en tant que sociétaire. Dans une transaction normale entre acheteur et vendeur, il y a naturellement une asymétrie d'information. Cela entraîne des coûts de transaction. Les coûts de transaction sont réduits lorsque le consommateur fait appel à une organisation sans but lucratif, car l'organisation n'a pas intérêt à réduire la qualité de ses services pour augmenter ses profits. En effet, le profit n'est pas la finalité de l'entreprise à but non lucratif. Sa mission est de répondre aux besoins de ses membres. La relation de confiance qui prévaut entre le consommateur et l'organisation est considérée comme une valeur ajoutée et ceci est la base de l'essor du secteur sans but lucratif. Selon cette approche, l'économie sociale n'a aucune dynamique propre. Lorsque l'État où le secteur privé est capable de répondre aux besoins des consommateurs efficacement, l'association sans but lucratif n'a plus de raison d'être.

L'autre courant est d'origine française. Il explique la présence d'organisations d'économie sociale par le désir de certains acteurs de s'associer et de se mobiliser pour transformer la société à l'intérieur d'un projet collectif. Les tenants de ce courant comme Desroche (1983) soutiennent que le socialisme associationniste est le fondement historique de l'économie sociale.



Saint-Simon est reconnu comme le premier théoricien du socialisme associationniste (Clerc, 2001). Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, voyant en la coopérative la forme d'organisation universelle, il exposa une vision utopique de la société. L'objectif ultime de Saint-Simon était l'égalité industrielle, c'est-à-dire que chacun retire de la société des bénéfices proportionnels à sa mise sociale. Il voulait une coopérative contrôlée par les individus les plus compétents afin de produire le plus de richesses possible. Selon lui, le transfert des richesses par l'héritage ne permettait pas de donner le contrôle des organisations aux personnes les plus compétentes. Pour cette raison, Saint-Simon était en faveur d'une organisation dont la propriété serait collective. Fourier est un autre théoricien du socialisme associationniste (*ibidem*). Plus utopiste que Saint-Simon, il a imaginé le Phalanstère, une organisation qui aurait été un lieu de vie et de travail regroupant un ensemble de familles pauvres et riches. Cette organisation aurait été une société par actions dont les profits auraient été répartis entre les divers membres de la communauté selon le niveau hiérarchique de chacun. L'avancement dans la hiérarchie de l'organisation aurait été fait selon les compétences de chacun. Dans ce même courant, Proudhon, hostile aux associations ouvrières et à la coopérative a proposé la création d'une banque d'échange qui prêterait de l'argent sous forme de bons d'échange non convertibles en métal et sans intérêt (*ibidem*). Proudhon voulait ainsi permettre l'accès à un capital gratuit pour tout le monde afin d'accroître la production et la richesse. En résumé, ces penseurs du XIX<sup>e</sup> siècle pour la plupart utopistes ont bâti une tradition d'association et de mobilisation qui s'inscrit dans un désir de faire évoluer la société vers une société plus riche et plus égalitaire. Nous pouvons constater qu'en plus des questions de justice sociale, les théoriciens du socialisme associationniste étaient intéressés aux questions d'efficacité des organisations. Selon le courant d'origine française, les acteurs de l'économie sociale s'inspirent de cette tradition et désirent transformer la société avec les organisations d'économie sociale.

Pour notre part, nous considérons que les deux courants peuvent expliquer différents phénomènes d'économie sociale. Nous reconnaissons que certaines initiatives sont davantage mues par un désir de transformation de la société et que d'autres ont pour principal but de répondre à un besoin immédiat. Nous soutenons la thèse qu'en général les initiatives

d'économie sociale peuvent être simultanément expliquées par les deux courants. Il est préférable de tenir compte des deux courants pour comprendre une réalité complexe.

### 1.1.3 Le mouvement coopératif

Nous avons jusqu'à maintenant présenté le concept d'économie sociale de manière théorique. Pour l'illustrer concrètement et en raison de l'importance historique du mouvement coopératif dans l'émergence de l'économie sociale, nous décrirons dans cette section l'entreprise coopérative. La coopérative est souvent perçue comme la forme juridique la plus solide et la plus représentative de l'économie sociale :

s'il existe une institution véritablement représentative de l'économie sociale, il s'agit de la coopérative. Sa personnalité historique, sa diffusion dans le monde de l'entreprise, sa présence sur tous les continents, son enracinement dans des collectivités importantes, ses règles de fonctionnement et la reconnaissance de son statut juridique, font de la coopérative l'éminent représentant d'un vaste ensemble d'unité productive [...] (Monzon Campos, 1992, p. 14).

Nous reconnaissons la définition de l'Alliance coopérative internationale qui est un organisme ayant pour mission de représenter les coopératives sur la scène internationale. En 1995, l'organisme a adopté la définition suivante :

Une coopérative (une mutuelle) est une association autonome de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ( ACI in Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, 2008).

Cette définition indique que la coopérative est dans un premier temps un regroupement de personnes qui se réunissent volontairement dans le but de répondre à un besoin commun. Le besoin est différent d'une coopérative à l'autre. Par exemple, pour une coopérative de services financiers, il s'agit d'avoir accès à des services financiers de qualité (épargne, prêt hypothécaire, assurance...). Dans un deuxième temps, la coopérative a l'obligation de procéder en suivant des règles démocratiques, selon un processus de gouvernance qui varie légèrement d'une coopérative à l'autre. Les membres qui occupent les fonctions de propriétaires et d'utilisateurs ont le contrôle sur l'organisation. La coopérative est également une entreprise (il s'agit du côté opérationnel de l'organisation), c'est-à-dire qu'elle fait du

commerce, possède des actifs, gère des ressources et offre des produits et des services. Les coopératives comme toutes les autres entreprises ont l'obligation d'être efficaces économiquement et d'opérer avec un certain professionnalisme. Selon la définition de l'Alliance coopérative internationale, l'entreprise n'est qu'un moyen choisi pour répondre aux besoins des membres. La notion de besoins est large : ils peuvent être économiques, sociaux ou culturels.

De manière plus précise, les coopératives reconnaissent habituellement les sept principes de l'alliance coopérative que l'on peut voir dans le tableau 1.2. Ces sept principes qui sont reconnus mondialement, définissent les qualités que doit posséder une coopérative pour se nommer ainsi. Aussi, ils dictent une ligne de conduite générale pour les coopératives. Les quatre premiers principes sont intrinsèques à la définition de coopérative. Ils définissent les règles d'association : l'adhésion volontaire, le partage des pouvoirs, la participation économique et l'autonomie vis-à-vis de l'État. Les autres principes sont des obligations de l'organisation envers d'autres membres de la société : éducation, coopération entre les coopératives et engagement envers la communauté.

Tableau 1.2  
Les principes coopératifs

<b>1er principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous</b>
Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
<b>2<sup>e</sup> principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres</b>
Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle - un membre, une voix - ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
<b>3e principe : Participation économique des membres</b>
Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.
<b>4e principe : Autonomie et indépendance</b>
Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.
<b>5e principe : Éducation, formation et information</b>
Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.
<b>6e principe : Coopération entre les coopératives</b>
Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.
<b>7e principe : Engagement envers la communauté</b>
Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Source : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, 2008.

Concrètement, il existe plusieurs formes de coopératives. Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité reconnaît sept formes de coopératives : les coopératives de consommateurs, de producteurs, de solidarité, de travail, de travailleurs-actionnaires, les coopératives financières et les regroupements. Les coopératives se différencient généralement en fonction de l'acteur qui possède le contrôle de l'organisation. Les coopératives financières sont en fait des coopératives de consommateurs, mais elles sont dans une classe à part puisqu'elles sont régies par des lois différentes.

Selon le Conseil de la coopération et de la mutualité du Québec, la définition de l'ACI peut inclure les mutuelles. Nous considérons qu'au Canada, la mutuelle est simplement une coopérative dans le secteur de l'assurance et qu'elle n'a pas de dynamique particulière.

#### 1.1.4 Les formes traditionnelles et nouvelles de l'économie sociale

L'entreprise coopérative que nous venons de décrire est une forme d'organisation qui date du XIX<sup>e</sup> siècle; nous pouvons parler d'une forme traditionnelle d'économie sociale. Dans la section où nous avons défini l'économie sociale, nous avons évoqué un débat entre l'utilisation des expressions « économie sociale » et « économie solidaire ». Nous avons fait le choix d'utiliser le concept d'économie sociale, aussi nous avons soulevé que ce débat faisait ressortir la présence d'une diversité dans les formes d'organisations qui composent l'économie sociale. Nous pouvons séparer l'économie sociale selon deux formes : traditionnelles et nouvelles. Le Québec est un cas intéressant pour illustrer la distinction entre ces deux formes d'économie social (Lévesque, Malo et Girard, 1999). Au Québec, les formes traditionnelles d'économie sociale ont émergé durant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle à l'intérieur d'une période allant jusqu'en 1960. Les organisations traditionnelles sont des coopératives occupant les secteurs comme les services financiers, l'agriculture, la foresterie, foresterie et pompes funèbres (*ibidem*). Les nouvelles formes d'économie sociale, quant à elles, sont apparues à partir de 1970. Elles constituent principalement des organismes à but non lucratif oeuvrant dans les secteurs de l'habitation, de la santé, des services à domicile, des services de garde, de l'intégration à l'emploi et de l'investissement communautaire. Les deux formes d'économie sociale font la promotion de projets de société différents (*ibidem*). Les premières défendent un nationalisme économique, c'est-à-dire qu'elles veulent construire des entreprises solides financièrement et contrôlées par des Québécois. Les secondes proposent un socialisme autogestionnaire, c'est-à-dire qu'elles veulent organiser des services de proximité, solidifier les relations entre les membres d'une communauté et combattre l'exclusion sociale. Dans le tableau 1.3, on peut voir les caractéristiques des formes traditionnelles et nouvelles de l'économie sociale.

Tableau 1.3  
Formes traditionnelles et nouvelles de l'économie sociale

<b>Formes d'économie sociale</b>	<b>Traditionnelles</b>	<b>Nouvelles</b>
<b>Années d'émergence</b>	1840-1960	1970 -
<b>Forme juridique</b>	Coopératives	OSBL
<b>Projet de société</b>	Nationalisme économique	Socialisme autogestionnaire
<b>Secteur d'activité</b>	Services financiers, Agriculture, foresterie, Pompes funèbres	Habitation, santé et services à domicile, services de garde, intégration à l'emploi, investissement communautaire

Source adaptée : Lévesque, Malo et Girard, 1999.

Ces deux formes d'organisation en apparences différentes ont été reconnues comme faisant partie d'un même ensemble après la Marche des femmes en 1995 et le sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, c'est à partir de ce moment que l'expression « économie sociale » est utilisée dans le langage courant (Neatman; 2001, Lévesque, Malo et Girard, 1999). Ces événements ont permis de la part du gouvernement et de la société civile, la reconnaissance d'un secteur jusque-là restée dans l'ombre. Ils ont aussi permis l'association du mouvement coopératif et du mouvement communautaire en une grande famille. Car ces deux mouvements agissaient jusque-là séparément.

## 1.2 Critiques libérales et marxistes de l'économie sociale

Après avoir défini l'économie sociale, expliqué son rôle dans la société et présenté ces différentes formes, nous allons exposer les critiques qui sont faites à l'encontre de ce concept et aux organisations qui la composent. L'économie sociale est critiquée d'une part par les marxistes et d'autre part par les économistes libéraux. Dans cette section, nous ferons un résumé de cette critique.

### 1.2.1 Critiques marxistes de l'économie sociale

L'opposition à l'économie sociale des marxistes vient de loin, Marx lui-même critiquait les positions de Proudhon et le phénomène du mutualisme. Pour Marx, les mutuelles et les associations ne sont que des petits arrangements du capitalisme qui ne peuvent qu'être restreints à un cercle étroit et sont incapables de libérer les masses (Clerc, 2001). Marx croyait qu'on ne peut changer les choses que par une révolution politique.

La réponse généralement faite à la critique marxiste est que les tentatives de créer un homme nouveau par la révolution politique ont tous échoué. À l'opposé, l'économie sociale est sortie de la pratique plutôt que de la théorie. Elle a réussi par essais et erreurs à répondre à de véritables besoins de la classe ouvrière (*ibidem*).

### 1.2.2 Critiques libérales de l'économie sociale

Si les marxistes remettent en question la capacité de l'économie sociale à atteindre leur idéal de justice sociale, les économistes libéraux doutent de l'efficacité du modèle d'entreprise associative dans une économie de marché. Selon Lepage (1985), un économiste libéral, la société comme la nature est un lieu d'expérimentation où les organisations les moins aptes à répondre aux problèmes de leur environnement sont éliminées par voie de sélection naturelle. À l'opposé, les organisations les plus aptes à leur environnement survivent. Selon l'auteur, aux alentours de 1830 et 1850, les coopératives formaient le tiers des entreprises manufacturières. Ces dernières ont été pour la plupart éliminées par le marché puisqu'elles étaient moins efficaces que l'entreprise fondée sur la propriété individuelle du capital. Pour Lepage, l'entreprise fondée sur la propriété individuelle du capital est supérieure aux autres formes d'organisations économiques. Il donne trois raisons pour expliquer cette supériorité. Premièrement, il indique que son système de propriété permet de régler des problèmes d'organisation, d'évaluation et de contrôle. C'est-à-dire que les rôles des différents acteurs qui composent l'entreprise sont bien définis par contrat. À l'inverse, les membres de coopératives cumulent souvent plusieurs fonctions comme propriétaires et usagers ou employés et propriétaires. Le deuxième argument énoncé par Lepage est qu'il y a des

avantages pour la collectivité à conférer le contrôle de l'entreprise à l'actionnaire et à lui donner la possibilité de vendre facilement ses actions. Lepage explique que l'actionnaire est le créancier résiduel de l'entreprise, c'est-à-dire que contrairement aux employés et aux banquiers qui reçoivent des sommes d'argent définies à l'avance par contrat, l'actionnaire récolte les fruits de l'entreprise une fois que tout le monde a été payé. Cette particularité fait en sorte que l'actionnaire possède un avantage immédiat à prendre des décisions visant la maximisation de l'efficacité. Comme les parts sont facilement cessibles, les bonnes décisions sont rapidement récompensées par le marché. L'efficacité ainsi obtenue favorise la pérennité des organisations, elle est bénéfique pour le salarié qui peut compter sur un revenu stable garanti par contrat. Elle est aussi bénéfique pour le consommateur dont la réponse à ses besoins est assurée par l'entreprise la plus efficace. La troisième caractéristique qui joue en faveur des entreprises fondées sur la propriété individuelle du capital est sa capacité à mobiliser les énergies créatrices des individus dans des conditions d'efficacité maximale pour découvrir des techniques de production toujours plus performantes. C'est en résumé uniquement sur la base de l'efficacité des organisations que les économistes libéraux critiquent l'économie sociale.

En réponse à ces critiques, nous ne remettons pas en question l'efficacité de l'entreprise fondée sur la propriété individuelle du capital et ne prétendons pas que l'organisation d'économie sociale doit être l'organisation universelle. Toutefois, nous considérons que l'organisation d'économie sociale a un rôle à jouer dans l'économie et est efficace à répondre à certains besoins. Tout d'abord parce que l'expérience nous le prouve par l'essor des nouvelles initiatives d'économie sociale et la survie au fil du temps de nombreuses organisations coopératives d'importance. Ensuite, le mouvement d'opposition à l'économie néolibérale nous montre que l'organisation économique capitaliste ne fait pas que des heureux, elle crée aussi de l'exclusion. Pour poursuivre, même si l'entreprise basée sur la propriété individuelle du capital est efficace et répond aux attentes de plusieurs acteurs, elle limite la maîtrise de leur vie économique. Par exemple, pour un employé qui travaille dans une entreprise par actions, des questions importantes comme l'organisation du travail sont laissées à la discrétion de l'actionnaire ou de ses représentants. Enfin, l'organisation d'économie sociale a démontré par l'expérience sa capacité d'innovation qui lui permet



d'influencer les organisations économiques capitalistes. Le Chantier de l'économie sociale (1996, p. 8) abonde en ce sens :

Au-delà de son poids économique, l'économie sociale a permis d'apporter des réponses originales et bien adaptées à de nombreux besoins. Depuis longtemps, elle est un terrain fertile sur lequel ont pu éclore plusieurs innovations sociales.

Ainsi, nous rejetons l'idée que les organisations d'économie sociale sont innéficace. Nous considérons qu'elles peuvent répondre à des besoins qui ne sont pas comblée adéquatement par les entreprises capitalistes.

### 1.3 L'économie sociale dans le secteur des services financiers

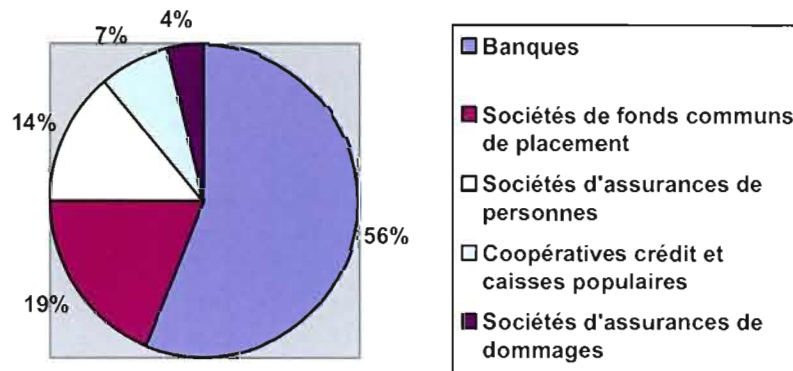
Après avoir observé les enjeux de l'économie sociale en général, nous touchons un objet plus précis, les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers au Canada. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il serait intéressant de faire un survol de l'industrie des services financiers au Canada.

#### 1.3.1 L'industrie des services financiers au Canada

L'industrie des services financiers est un large secteur qui comprend plusieurs sous-secteurs : les banques, les coopératives de crédit et caisses populaires, les sociétés de fiducie et de prêt, les maisons de courtage, les distributeurs et société de fonds communs de placement, les sociétés de crédit-bail, les conseillers financiers indépendants, les gestionnaires de régimes de retraite, les agents et courtiers d'assurances indépendants (ministère des Finances Canada, 2005).

Comme nous pouvons le voir dans la figure 1.1, les banques sont les entreprises dominantes du secteur des services financiers. En 2003, elles possédaient 56 % des actifs du secteur des services financiers au Canada. Les sociétés de fonds communs de placement représentent le deuxième plus gros sous-secteur en termes d'actifs; suivent les sociétés d'assurances de

personnes, les coopératives de crédit et caisses populaires et les sociétés d'assurance de dommages.



Sources : Ministère des Finances du Canada, 2005.

Figure 1.2 Actif du secteur canadien des services financiers par sous-secteurs

Le secteur des services financiers est fortement intégré et est dominé par de grands groupes financiers (*ibidem*). Vers la fin des années 1980 et au cours des années 1990, la réglementation a évolué pour permettre le décloisonnement du secteur des services financiers. Les groupes financiers ont développé des filiales pour sortir des frontières de leur sous-secteur. Cette intégration a été plus marquée dans les sous-secteurs des banques et des assurances de personnes (*ibidem*). Aujourd'hui, les banques, par l'entremise de leurs filiales offrent de nombreux produits financiers : services de paiement, produits d'épargne et de crédit, assurances de personnes, fonds communs de placement, services de valeurs mobilières. Les groupes d'assurances de personnes offrent en plus de leurs produits d'assurance et de gestion du patrimoine, des fonds communs de placement. Ces grands groupes sont intégrés tant sur le plan horizontal (offre d'une large gamme de produits et services) que sur le plan vertical (production et distribution de services financiers). Les groupes ont également des filiales sur les marchés internationaux.

Les caisses populaires et les coopératives de crédit sont les principales représentantes de l'économie sociale dans le secteur services financiers. Dans l'ensemble du Canada, le secteur

des institutions de dépôt coopératives est solide et occupe une place importante. En 2001, il représentait 7% de l'actif des services financiers canadiens et comptait plus 10 millions de membres. Il s'agit de la plus grande proportion de membres de coopératives de crédit pour un pays (ministère des Finances du Canada, 2003). Au Canada, on sépare régulièrement les coopératives de crédit du Québec de celles du reste du Canada. Le premier groupe est chapeauté par le mouvement Desjardins. Le deuxième est composé de petites institutions indépendantes représentées par l'Association nationale de commerce des coopératives de crédit. Les coopératives de crédit sont de juridiction provinciale. Contrairement aux six grandes banques canadiennes qui couvrent l'ensemble du territoire canadien, leurs territoires se limitent généralement à une province.

### 1.3.2 Le cas du mouvement Desjardins

La documentation sur l'industrie des services financiers et l'économie sociale fait une place importante au mouvement Desjardins en comparaison aux autres institutions financières d'économie sociale. Comme l'histoire et le mode d'opération du mouvement Desjardins est bien documenté, nous avons décidé de présenter le contexte et les défis particuliers de cette organisation. Certains constats sont spécifiques au Mouvement, mais plusieurs peuvent être extrapolés à l'ensemble des organisations d'économie sociale. Dans un premier temps, nous allons décrire le mouvement Desjardins et présenter son histoire. Ensuite, nous présenterons ses nouveaux défis.

Le mouvement Desjardins est unique au monde. Premièrement, sa taille est impressionnante. Ensuite, sa structure constitue un hybride entre une coopérative et une entreprise par action (De Serres, 1997). Enfin, le mouvement et ses caisses ont un enracinement profond dans leurs milieux.

La taille du mouvement Desjardins en fait la sixième plus grande institution financière du Canada et la première au Québec avec un actif de 152 milliards de dollars, près de 40 000 employés et 5,8 millions de membres (Desjardins, 2008). La structure du Mouvement est

unique. À la base, il y a un ensemble de caisses qui sont toutes des coopératives autonomes. Les membres en assemblée générale élisent un conseil d'administration qui dirige la caisse. Les caisses sont regroupées en une fédération. Au niveau de cette fédération, les caisses se partagent un ensemble de services comme le système informatique, la gestion des ressources humaines et une caisse centrale pour gérer les liquidités. On retrouve également un ensemble de filiales qui sont enregistrées comme des entreprises par action : il s'agit du volet corporatif de l'organisation. Les filiales offrent divers produits et services financiers : assurances de personnes et de dommage, fonds communs de placement, valeurs mobilières, capital de risque, gestion d'actif, services-conseil (Desjardins, 2008). Le réseau de caisses a la responsabilité de distribuer les produits financiers, les filiales se chargent de leur production. À l'image des grandes banques canadiennes, le mouvement Desjardins est un groupe financier intégré.

Le mouvement Desjardins est étroitement lié à l'histoire économique du Québec. C'est à Lévis, en 1900, qu'Alphonse Desjardins fonda la première caisse populaire. À l'époque, les banques ne prêtaient pas à la classe ouvrière, celle-ci devait se tourner vers les usuriers qui prêtaient à des taux d'intérêt pouvant aller jusqu'à 3000 %. Scandalisé par la situation, Desjardins s'inspira des modèles de banques populaires d'Europe pour fonder sa première caisse populaire. Dans le tableau 1.4, nous pouvons observer les objectifs qu'avait Alphonse Desjardins lorsqu'il a fondé sa première caisse populaire

Tableau 1.4  
Objectifs d'Alphonse Desjardins

Généraliser l'épargne pour parer aux effets du chômage, de la maladie et autres imprévus de la vie.
Constituer à même cette épargne un système de crédit populaire, accessible aux ouvriers, aux cultivateurs et à toute personne honnête et travailleuse.
Favoriser la consolidation des entreprises familiales et artisanales.
Enrayer les ravages de l'usure.
Initier les leaders de la communauté à l'organisation économique et aux affaires.
Améliorer les conditions matérielles des classes laborieuses et ainsi contribuer au progrès du Canada français.

Source : Desjardins, 2008

Comme nous pouvons le constater, Desjardins voulait répondre à un besoin immédiat de la classe ouvrière en offrant des services bancaires jusque-là inaccessibles. De plus, il avait un désir de promouvoir l'intérêt général de la société canadienne-française en favorisant l'émergence d'une classe entrepreneuriale. Nous pouvons expliquer la démarche de Desjardins par sa volonté de répondre à un échec du marché, mais aussi par sa détermination à transformer la société canadienne-française à l'intérieur d'un projet collectif. On reconnaît ici l'influence des deux courants déjà présentés qui expliquent le rôle de l'économie sociale : anglo-saxxon et français.

Y a-t-il une différence tangible entre une caisse populaire et une banque à capital action? À première vue, lorsqu'on entre dans une caisse populaire, on ne voit aucune différence avec une banque : les locaux, le mobilier, les produits, les services sont sensiblement les mêmes. Plusieurs membres ne participent jamais aux assemblées et ne ressentent aucune solidarité avec les autres membres. Ces membres choisissent leur institution financière uniquement en fonction leur l'intérêt personnel (Parenteau, 1997). À l'époque de la fondation des premières caisses populaires, un membre pouvait facilement distinguer une caisse populaire d'une banque. Pour plusieurs membres, c'est-à-dire les ouvriers, les agriculteurs et les artisans, la principale distinction était que les caisses contrairement aux banques acceptaient de les servir et leur offraient la possibilité d'emprunter ou d'épargner (Côté, 2000). Aujourd'hui, la situation a nettement changé. Depuis longtemps, les banques servent les particuliers. Elles tentent aussi de conquérir les marchés traditionnellement dévolus aux caisses comme les prêts hypothécaires et le prêt à la consommation (Parenteau, 1997). De plus, depuis 2002, la

réglementation canadienne oblige les banques à « offrir des services à coûts raisonnables aux plus démunis et à tenir un référendum au niveau local lors de l'annonce de la fermeture d'une de leurs succursales, qui surviennent le plus souvent dans les régions défavorisées » (De Serres, 2005, p. 347). De Serres (1997) parle d'une homogénéisation entre le mouvement Desjardins et les banques. C'est-à-dire que les banques comme le mouvement Desjardins sont des grands groupes financiers intégrés offrant un ensemble de produits similaires. Les caisses vivent dans un environnement concurrentiel les obligeant à s'adapter à uniformiser leurs services financiers et leurs procédures de sécurité.

Malgré les apparences de similitude, nous pouvons dégager plusieurs différences entre une caisse populaire et une banque. Tout d'abord, l'autonomie de chaque caisse par rapport au Mouvement lui confère un enracinement à son milieu et une possibilité de contrôle par ses membres (Parenteau, 1997). Les caisses sont présentes dans l'ensemble des communautés du Québec, elles ont une présence sur le territoire incomparable par rapport aux banques et le nombre de membres équivaut presque à la population du Québec. Comme chaque caisse est indépendante et est dirigée par un conseil d'administration provenant du milieu, elle s'intègre plus facilement à sa communauté qu'une succursale bancaire. La caisse est un moyen développé par les membres pour soutenir la vie économique de leurs milieux. À une échelle plus grande, le mouvement est un outil collectif mis à la disposition de tous les Québécois pour soutenir le développement économique (Dionne, 1997). En comparaison, les succursales des banques n'ont pratiquement aucune autonomie.

Ensuite, la gouvernance basée sur le principe démocratique « un membre égal un vote » diffère de la notion « une part égale un vote » en vigueur dans les banques (Parenteau, 1997). Grâce à ce principe, la majorité des membres possède le contrôle des caisses. Dans les banques, ce sont ceux qui possèdent le capital qui ont le contrôle.

Pour continuer, le caractère inaliénable de la caisse populaire est un moyen de défense contre toute offre d'achat de la part d'une banque ou d'un groupe financier. Une banque peut être achetée ou fusionner avec une autre. Les cas de fusions et acquisitions peuvent complètement modifier la structure et les façons de faire d'une organisation.

Enfin, les valeurs de solidarité et de coopération et le principe selon lequel l'argent doit être au service des gens sont les bases des caisses populaires et jouent dans les décisions d'affaires (Parenteau, 1997). Par exemple, il y a eu de nombreux débats au sein du mouvement Desjardins avant d'offrir une carte de crédit. Les débats ne portaient pas sur la rentabilité financière de l'opération, mais sur la conciliation entre ce projet et les valeurs du Mouvement (Béland, 1997).

À une époque de crise de confiance envers le marché financier, la distinction coopérative peut être perçue comme un atout qui permet une différenciation symbolique, c'est-à-dire une garantie de confiance pour les épargnants et les emprunteurs (De Serres, 1997). Dans le tableau suivant, on peut voir les caractéristiques qui distinguent les caisses populaires des banques.

Tableau 1.5  
Caractéristiques distinguant les caisses populaires des banques

Autonomie de chaque caisse.
Structure inaliénable.
Gouvernance démocratique : un membre égale un vote.
Valeurs de solidarité et de coopération, argent au service des gens.

Nous avons montré les caractéristiques qui distinguent une caisse populaire d'une banque, maintenant nous exposerons le contexte actuel des caisses populaires.

Pour survivre à son environnement et préserver sa distinction à l'égard des banques, les défis du Mouvement sont de taille : il doit notamment continuer sa modernisation tout en préservant son identité coopérative. Le Mouvement qui utilisait traditionnellement les bénéfices non répartis pour se capitaliser, a de plus en plus recours aux capitaux provenant des investisseurs institutionnels. Ce sont les filiales qui utilisent cet apport extérieur en vue de leur croissance. L'entrée progressive des investisseurs institutionnels au sein des parties prenantes de l'organisation nous ramène à une question de pouvoir et de liberté d'action.

Desormais, les dirigeants élus doivent tenir compte de l'intérêt du capital (Levesque, Malo, 1994). En effet, même si les investisseurs extérieurs n'ont pas de droit de vote formel, le Mouvement doit s'assurer d'une certaine rentabilité pour rémunérer le capital, sans quoi les gros investisseurs pourraient voter avec leurs pieds : c'est-à-dire qu'ils pourraient retirer leur argent du Mouvement pour aller vers une autre institution financière. C'est un changement de façon de penser pour le Mouvement Desjardins qui doit prendre des décisions d'efficacité en conséquence.

On note également qu'il s'opère une centralisation des pouvoirs au sein du Mouvement. Les gestionnaires des organes centraux du Mouvement prennent de plus en plus de pouvoir au dépend des membres. En effet, les produits financiers et les procédures sont standardisés et conçus par les gestionnaires des organes centraux. Cela laisse moins de marge de manoeuvre aux dirigeants élus des caisses. Cette question de gouvernance interne cache un problème plus fondamental, qui a trait au fait que la majorité des membres se considère avant tout comme cliente plutôt que comme propriétaire usager. Ceci est inquiétant pour un mouvement basé sur une gouvernance démocratique (*ibidem*).

Nous pouvons résumer ainsi les dangers touchant le mouvement Desjardins qui peuvent être généralisés aux autres coopératives de crédit : centralisation des décisions et augmentation du pouvoir des gestionnaires et des grands détenteurs de capitaux au dépend des membres, standardisation des pratiques et homogénéisation avec les banques, désengagement des membres.

### 1.3.3 Les autres institutions financières d'économie sociale

D'autres domaines d'activité du secteur des services financiers sont occupés par des entreprises de l'économie sociale. Par exemple, dans le secteur des assurances, on retrouve des mutuelles. Les mutuelles sont la propriété des souscripteurs. Comme nous l'avons mentionné, une mutuelle est l'équivalent d'une coopérative dans le secteur des assurances. Comme chez les caisses populaires, on observe la règle qui veut qu'« un membre égale un vote ». Le capital est constitué par les bénéfices non répartis sans recours à des apports



provenant de l'extérieur. Au Canada, depuis 1999, un nouveau cadre législatif permet aux mutuelles d'assurances de personnes de devenir des sociétés par actions (ministère des Finances du Canada, 2005). Depuis la nouvelle loi, quatre sociétés se sont démutualisées ou ont annoncé leur intention de le faire (*ibidem*). Les raisons invoquées pour se démutualiser sont 1) la possibilité de recueillir du capital action pour se lancer sur de nouveaux marchés, 2) mettre au point de nouvelles technologies et demeurer innovatrice, 3) mettre en place une structure de propriété mieux comprise et 4) financer de nouvelles acquisitions (*ibidem*). Comme dans le cas du mouvement Desjardins, l'accès à du capital extérieur fait partie des enjeux de modernisation des mutuelles. Dans le secteur des assurances, la forme coopérative semble souffrir de certaines limites pour assurer sa pérennité et sa croissance notamment dans sa capacité de recueillir du capital.

Dans le domaine de l'investissement, on retrouve les fonds de travailleurs. Plutôt récent comme phénomène, les fonds de travailleurs sont initiés par des centrales syndicales. Ils sont créés en vertu d'une loi provinciale qui dicte leur mission. Ils ont pour objectif de favoriser l'accès au capital à certaines entreprises afin de créer des emplois et de garantir une épargne pour les travailleurs ne bénéficiant pas d'un régime de retraite. Les travailleurs investissent dans ces fonds qui leur procurent un rendement et une épargne pour la retraite. Le gouvernement reconnaît les bénéfices des fonds de travailleurs pour la société et alloue un crédit d'impôt à ses investisseurs. Au Québec, le premier fonds de ce genre est le Fonds de solidarité, créé par la Fédération des travailleurs du Québec en 1985. La majorité des actifs sont investis dans les PME québécoises. Le fonds a pour mission la création d'emplois et le développement économique du Québec. Un conseil d'administration dirige le fonds, il est composé à majorité par des représentants de la centrale syndicale (Mendell, Lévesque et Rouzier, 2003). Le deuxième fonds de ce genre se nomme FondAction, il est une initiative de la Confédération des syndicats nationaux. Le fonds investit principalement dans des entreprises ayant un processus de gestion participative. FondAction a créé un fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement communautaire : Filaction. Il a pour objectif précis l'investissement dans les entreprises avec un processus de gestion participative, les entreprises de l'économie sociale et solidaire et les fonds de développement locaux qui donnent accès au microcrédit (*ibidem*).

Dans le secteur financier, on constate la présence de formes traditionnelles et nouvelles d'économie sociale. Les caisses populaires, coopératives de crédit et mutuelles d'assurances représentent les formes traditionnelles de l'économie sociale. Les fonds de travailleurs sont les représentants de la nouvelle forme.

### Conclusion

Nous pouvons retenir de ce chapitre que l'économie sociale est un champ d'études en soi avec ses débats théoriques et pratiques. Notamment en ce qui a trait à la définition d'une entreprise d'économie sociale et à son rôle dans la société. Le débat autour de la définition est important pour déterminer les types d'organisation que nous incluons ou excluons du champ d'études. Pour notre part, nous avons choisi une définition inclusive permettant d'inclure des formes traditionnelles et nouvelles d'économie sociale. Nous retenons que l'économie sociale a un rôle dans la société, qu'elle constitue un mouvement dynamique et représente une alternative au modèle dominant tout en s'insérant dans une économie de marché. Dans le secteur des services financiers, nous reconnaissons l'importance historique et actuelle de l'économie sociale avec les caisses populaires, les mutuelles d'assurances et les fonds de travailleurs. Toutefois, dans un monde concurrentiel, ces organisations ont de nombreux défis à relever. Elles doivent survivre économiquement et préserver leur identité propre. C'est-à-dire leur finalité d'entreprise d'économie sociale et leur mode de gouvernance distinct. Nous soutenons qu'il serait intéressant d'explorer la tendance à la responsabilité sociale de l'entreprise comme voie de modernisation des institutions financières d'économie sociale. Tout d'abord parce que plusieurs acteurs de la société demandent que les entreprises soient plus responsables. Ensuite, parce qu'on reconnaît des similitudes entre les concepts de RSE, développement durable et les principes fondateurs de l'économie sociale. Nous faisons l'hypothèse que les entreprises d'économie sociale possèdent des atouts qui surpassent les entreprises à capital-actions dans le domaine de la RSE et qu'il est nécessaire pour elles de démontrer cette supériorité. Cette réflexion nous a permis de fixer un premier objectif pour cette recherche : comprendre comment ces organisations s'approprient le concept et les outils

de la RSE. Dans le prochain chapitre, nous tenterons de comprendre plus en profondeur le mouvement de la RSE et son rapprochement possible avec le domaine de l'économie sociale.

✓

## CHAPITRE II

### LE RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : OUTIL DE LA RSE

Dans le dernier chapitre, nous avons présenté le contexte socio-économique des entreprises d'économie sociale du secteur des services financiers. Nous avons soulevé qu'il était important pour les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers de se moderniser tout en préservant leur identité coopérative. Nous avons terminé le chapitre en soutenant qu'il serait intéressant d'explorer le mouvement de la RSE et ses outils comme voie de modernisation des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers. Ce chapitre sera basé sur cette idée maîtresse. La première partie du chapitre aura pour objectif de présenter le concept de RSE et de développement durable pour établir un lien entre ces deux concepts et l'économie sociale. La deuxième partie visera à présenter le *rapport de développement durable*, une pratique en lien avec les concepts de RSE et de développement durable qui servira de base à notre recherche empirique.

#### 2.1 La RSE, le développement durable et l'économie sociale

Dans cette partie de chapitre, nous présenterons les concepts de RSE et de développement durable pour ensuite comprendre les relations entre ces deux concepts et celui de l'économie sociale.

### 2.1.1 L'émergence de la RSE

Le mouvement de la RSE constitue une tendance marquée dans l'ensemble des industries. Nous choisissons volontairement une définition très large de la RSE pour inclure un ensemble de phénomènes. La RSE se définit comme : « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero 2005a, p. 80).

Le concept de RSE a émergé dans les années 1950, mais c'est au tournant du millénaire qu'il a été largement diffusé à travers le monde (*ibidem*). Au départ, on se demandait si l'entreprise avait une responsabilité autre que de faire du profit. Pour illustrer ce débat, nous n'avons qu'à rappeler la phrase célèbre de Milton Friedman : « la seule responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit (1962, p. 133) ». Aujourd'hui, cette attitude négative face à la RSE est passée d'idée dominante à un discours marginal. La RSE est sur les lèvres de l'actionnaire comme de la population en général. La Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilité d'entreprise offre certaines statistiques qui confirment cet énoncé. Elle rapporte que 72 % des Canadiens sont d'avis que le rôle de l'entreprise dépasse la rentabilité financière et qu'elle doit remplir certaines fonctions sociales (Lapointe et al., 2003). Toujours au Canada, on note que ce point de vue est partagé à 74 % par les détenteurs d'actions (*ibidem*). Les gestionnaires sont de plus en plus conscients de leur obligation de tenir en compte des enjeux sociaux. À titre d'illustration, la conservatrice revue *Mc Kinzey* suggère aux grandes entreprises d'inclure une forme de contrat social au sein de leur stratégie d'affaires (Boivert, 2007). Cet engouement pour la RSE se traduit en pratique par des engagements de la part de plusieurs entreprises dans des démarches de responsabilité sociale qui passent par la conception de codes de conduite, de politiques d'approvisionnement, d'investissement socialement responsable ainsi que de la mesure et de la divulgation de la performance sociale.

Trois facteurs expliquent la diffusion récente du concept de responsabilité sociale de l'entreprise : la libéralisation de l'économie, la poussée technologique et la mondialisation (Pasquero, 2005a). Dans un contexte de libéralisation économique, certaines lois ont été assouplies, procurant plus de liberté à l'entreprise. La poussée technologique a conféré plus

de pouvoir aux entreprises, pouvoir de faire du bien ainsi que de nuire. En effet, d'une part, les entreprises sont plus productives elles peuvent produire de nouveaux produits et services ainsi que des produits et services existants en plus grandes quantités. De cette façon, elles peuvent mieux répondre aux besoins des consommateurs. D'autre part, l'accroissement de la production entraîne une plus grande capacité à détruire l'environnement. On a qu'à évoquer la crise des changements climatiques et l'épuisement des ressources pour s'en convaincre. On peut penser aussi aux nombreux enjeux éthiques que soulève la production des semences transgéniques. Troisièmement, la mondialisation a repoussé les frontières de l'entreprise. Les entreprises occupaient généralement le territoire d'un seul pays, elles étaient sous le contrôle des lois et règlements d'un État-nation. Aujourd'hui, les grandes entreprises occupent généralement plusieurs pays. Elles ont la capacité de déménager dans des territoires où la réglementation leur est plus favorable. On peut donner l'exemple des entreprises qui délocalisent leur production dans des pays plus pauvres où le coût de la main d'œuvre est moins élevé et les normes du travail sont moins contraignantes. En résumé, l'accroissement du pouvoir de l'entreprise a entraîné une demande sociale à la responsabilisation. L'équilibre des forces qui prévalait au temps des Trente Glorieuses (1945-1975) entre l'État, l'entreprise et le syndicat s'est rompu. D'autres acteurs provenant de la société viennent demander des comptes à l'entreprise : ONG, riverains, consommateurs et investisseurs responsables.

À la suite d'une perte de confiance envers les institutions politiques traditionnelles et le credo « Agissons localement, pensons globalement », les ONG prennent de plus en plus de place dans la société et le monde des affaires. Auparavant, ces organisations utilisaient une logique d'affrontement avec les entreprises. Nous n'avons qu'à rappeler la campagne de Greenpeace contre la pétrolière Shell dans l'affaire de la plate-forme Brent Spar en mer du Nord. De plus, en plus, les ONG entrent dans une logique de partenariat avec les entreprises (Huybrechts, Mertens et Xhaufclair, 2006). Certaines développent des normes et des codes de conduite pour les entreprises. Certaines jouent le rôle de vérificateurs en vue de certifications. En bref, les ONG jouent un rôle de chien de garde, mais aussi celui d'un acteur indépendant qui peut donner de la crédibilité à une démarche d'entreprise.

Le syndicat est également un acteur présent dans le mouvement de la RSE. L'action syndicale s'inscrit dans un fond de mondialisation et vise à contrebalancer deux tendances, les limites territoriales du pouvoir de l'État en matière de relation de travail et l'éclatement du lien salarial qui est concrétisé par la sous-traitance. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) affirment que les accords-cadres internationaux représentent l'institutionnalisation de l'action syndicale au niveau international. Il s'agit de conventions entre des syndicats et des entreprises multinationales qui ont pour objectif d'exiger que les filiales étrangères des entreprises multinationales et leurs sous-traitants appliquent un ensemble de normes. À l'intérieur de ces conventions, on traite généralement de droits syndicaux, de droits à la négociation collective, d'accès à l'information, de consultation des employés, d'égalité des chances, de santé et sécurité, de salaire minimum, d'interdiction du travail des enfants et de travail forcé (*ibidem*). Une autre forme de levier utilisé par le syndicat est l'actionnariat. À l'aide de l'argent des caisses de retraite des travailleurs syndiqués investi dans les actions de grandes entreprises, ils peuvent faire pression sur les directions pour qu'elles adoptent des comportements socialement responsables.

La communauté que l'on peut appeler les riverains, c'est-à-dire les populations locales qui vivent autour d'une entreprise, voyait autrefois la présence des entreprises comme le signe du développement économique et de la création d'emplois. Aujourd'hui, la communauté est de plus en plus sensible aux effets néfastes de la présence des entreprises. Dans le secteur industriel, on pense aux rejets de pollution : dans le commerce, il y a le souci de la préservation du commerce local mis en péril par l'arrivée de grands détaillants et les questions de destruction de paysage. Dans ce nouveau contexte, les entreprises sont de plus en plus enclines à développer des mécanismes de consultation de la communauté.

La consommation responsable est un mouvement qui prône la prise en compte de critères sociaux et environnementaux lors de l'achat d'un produit. Le consommateur responsable ne considère pas seulement le produit pour ses qualités d'utilisation, mais la façon dont il a été produit. La consommation responsable est orchestrée par des ONG et des associations qui organisent parfois des campagnes de boycott. Bien que le mouvement prenne de l'ampleur, et que l'on observe une conscience accrue des consommateurs, les études montrent que peu de

gens change leurs habitudes de consommation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Quoiqu'il en soit, plusieurs associations critiquent la récupération de la consommation responsable par les entreprises. En effet, certaines entreprises font la promotion de produits dits « écologiques » ou « responsables » tout en exécutant des activités jugées non responsables. Ces entreprises considèrent la consommation responsable comme une forme de segmentation de marché plutôt que sous la perspective plus large du développement durable ou de la responsabilité sociale. Malgré un certain scepticisme, on observe une lueur d'espoir : « l'influence future du consommateur-citoyen est cependant susceptible de croître en fonction des alliances que le mouvement consumériste parviendra à nouer et des outils dont il se dotera » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 p.63).

Un autre mouvement vient influencer les destinées de l'entreprise moderne, celui de la finance responsable. L'expression anglaise *social responsible investment* dénote « un type de placement tenant compte des considérations éthiques et sociales en plus des objectifs financiers traditionnels » (Bourques et Gendron, 2003, p. 23). À l'instar de Bourques et Gendron (2003), nous préférons utiliser l'expression « finance socialement responsable » à « investissement socialement responsable » pour inclure les activités de placement et d'investissement responsable. En anglais, il n'y a pas de distinction entre « placement » et « investissement ». En français, nous utilisons le terme « placement » lorsqu'il s'agit de « l'action de placer de l'argent » et « investissement » lorsqu'il s'agit de « l'emploi de capitaux visant à accroître la production d'une entreprise ou à améliorer son rendement » (Bourques et Gendron, 2003, p. 25).

Le mouvement de la finance socialement responsable a pris son essor aux États-Unis chez les communautés religieuses au cours des années 1920. À cette époque, il s'agissait d'une question morale. Les communautés religieuses voulaient éviter de placer leur argent dans « l'industrie du péché » (tabac, jeu, alcool, arme). Dans les années 1970, le mouvement a pris une tournure politique. Les actions visaient à contester l'apartheid en Afrique du Sud et la guerre du Vietnam. Dans les années 1980, le mouvement de la finance socialement responsable s'est intégré à l'industrie des services financiers. Les véhicules de placement responsable sont apparus sous forme de produits financiers disponibles dans les institutions



financières traditionnelles. Les syndicats ont également pris part au mouvement de la finance socialement responsable par l'entremise des caisses de retraite des travailleurs syndiqués et le développement de fonds de travailleurs.

Dans le domaine du placement, on peut reconnaître deux formes de stratégies (Bourques et Gendron, 2003). La première forme est le tamisage, il s'agit d'appliquer des filtres qui correspondent à des critères sociaux et environnementaux lorsque vient le temps de choisir les entreprises dans lesquelles il faut placer de l'argent. Il existe des filtres positifs et négatifs. Lorsqu'un investisseur utilise des filtres négatifs, il rejette de son portefeuille les titres qui ne correspondent pas à ses critères sociaux et environnementaux. Par exemple, il peut rejeter une entreprise ayant de mauvaises pratiques environnementales. Lorsqu'il utilise les filtres positifs, il inclut les entreprises qui répondent le mieux à ses critères sociaux et environnementaux. L'autre forme de stratégie est l'engagement, il s'agit d'être actif dans l'entreprise où l'on place son argent pour faire changer ses comportements. Les groupes ou les personnes qui utilisent cette stratégie tentent d'entamer un dialogue avec les entreprises concernées et font des propositions lors des assemblées d'actionnaires. Certains affirment que le pouvoir financier du placement socialement responsable est limité en raison de la faible importance de sa capitalisation en proportion de l'ensemble du marché financier. Toutefois, le mouvement a un effet important sur les communications de l'entreprise qui doit dorénavant traiter de sa responsabilité sociale avec ses actionnaires (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Dans le domaine de l'investissement, on reconnaît aussi deux formes de véhicules (Bourques et Gendron, 2003). La première forme correspond au capital de développement, il s'agit d'un investissement en capital de risque visant à développer l'économie d'un territoire. La principale distinction par rapport au capital de risque traditionnel est le caractère patient du capital. Au Québec, les fonds de travailleurs sont les principaux représentants du capital de développement. La deuxième forme d'investissement socialement responsable est la finance solidaire. Il s'agit de véhicules d'investissement dirigés localement ayant pour but de développer le milieu communautaire.

Cette mise en contexte visait seulement à présenter de nouvelles demandes envers l'entreprise. La liste n'est pas exhaustive, mais elle permet de comprendre les nouvelles réalités de l'entreprise. Par le passé, la société attendait de l'entreprise qu'elle fasse du profit, produise des biens et services et crée de l'emploi. Aujourd'hui, les attentes sont plus nombreuses. Pasquero (2005b) synthétise l'ensemble des nouvelles demandes envers l'entreprise. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 4.2, il propose une série de huit critères qui doivent tous être atteints si l'on veut définir une entreprise comme responsable. Dans le tableau suivant, on présente ces critères.

Tableau 2.1  
Critères définissant une entreprise responsable

Critères	Définitions
Gestion efficiente	Habituellement mesuré par la présence de profits suppose avant tout que l'entreprise est gérée de manière à assurer sa pérennité et de façon techniquement compétente.
Philanthropie	Fonde ses assises sur l'obligation d'un partage des richesses de l'entreprise avec son milieu, il est noté que sans être naïvement désintéressée, la philanthropie ne doit pas être uniquement le fruit d'un calcul stratégique que l'on nommerait plutôt commandite.
Sollicitude	Gestion humanisme des ressources humaines qui sous-entend que l'humain ne doit jamais être considéré comme simplement un moyen, mais également comme une fin en soi.
Limitation des nuisances	Réduction autant que possible des effets néfastes sur les hommes et sur l'environnement résultant des activités économiques de l'entreprise.
Réceptivité sociale	Développement d'une culture et d'une structure permettant de s'adapter au changement de l'environnement.
Rectitude éthique	Développement d'une culture de respect de certaines normes sociales reconnues par la société
Reddition de compte	Devoir de transparence envers les parties prenantes. Extension aux sphères sociale et environnementale des traditionnels états financiers. On doit faire une distinction entre un exercice de relations publiques et la véritable reddition compte dans laquelle l'information doit être abondante, compréhensible, juste, vérifiable, utile à la société et où l'on divulgue autant les bons que les mauvais coups.
Participation citoyenne	S'engager de façon proactive pour le bien commun. L'entreprise doit voir ses parties prenantes comme des partenaires et leur accorder un droit de parole.

Source adaptée : Pasquero 2005b.

### 2.1.2 Le développement durable

Les Nations Unies ont également des attentes envers l'entreprise :

les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et qu'elles peuvent gérer leurs opérations de manière à stimuler la croissance économique et renforcer la compétitivité tout en garantissant la protection de l'environnement et en promouvant la responsabilité sociale » (ONU *in* Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.5).

Comme nous pouvons le voir dans cette citation, la RSE est souvent associée au concept de développement durable. Sous cette perspective, la RSE représente la contribution de l'entreprise à un projet de société plus large qui est le développement durable. Le développement durable est un concept développé dans le cadre de sommets internationaux, il découle d'une prise de conscience à l'égard des impacts négatifs sur l'environnement d'une croissance illimitée et de la nécessité de vaincre la pauvreté. La définition officielle du développement durable est :

un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (Bruntland, 1987).

Ainsi, trois pôles sont reconnus pour définir la performance d'une entreprise : l'économique, le social et l'environnemental. Nous pouvons noter la ressemblance entre les trois pôles du développement durable et les deux pôles de l'économie sociale que nous avons présentés au chapitre précédent. En plus, la définition du développement durable nous rappelle un objectif traditionnellement défendu par les organisations d'économie sociale, celui de répondre aux besoins des plus démunis.

### 2.1.3 Cohérence entre la RSE, le développement durable et l'économie sociale

En faisant la description du contexte d'émergence de la RSE, nous avons observé une cohérence entre les aspirations du mouvement de la RSE et de l'économie sociale. Cette affirmation est appuyée par plusieurs auteurs. Defourny et Develtere (1999) affirment que les initiatives de la RSE «rappellent des pratiques à l'œuvre depuis plus d'un siècle dans les entreprises d'économie sociale, pratiques qui essaient d'atteindre des objectifs sociaux par le biais d'une activité économique ». (*in* Huybrechts, Mertens et Xhaufclair, 2006. p. 65). Martinez et al. (2006, p.112) renchérissent en disant que « la responsabilité sociale est intégrée aux valeurs et aux principes spécifiques qui définissent la configuration organisationnelle des coopératives ». Huybrechts, Mertens et Xhaufclair (2006) soutiennent que l'entreprise d'économie sociale est *a priori* socialement responsable. Tout d'abord parce qu'elle poursuit une finalité sociale dans les domaines couverts par la RSE. Ensuite, parce qu'elle est issue d'un ancrage local fort, ce qui lui permet de maintenir des relations proches avec ses parties prenantes. Enfin, parce que le mode de gouvernance de l'entreprise garantit un dialogue et un contrôle permanent de l'entreprise.

Davister et Comeau (2008) soutiennent le point de vue de Huybrechts, Mertens et Xhaufclair (2006). Ils indiquent que « non seulement l'économie sociale souhaite appliquer, depuis ses origines, les principes fondamentaux de la RSE mais, en outre, elle veut placer la poursuite de sa finalité sociale au cœur de son fonctionnement » (Davister et Comeau, 2008, p.209). Dans le même ordre d'idées, Gendron (2008) présente deux raisons qui permettent aux entreprises d'économie sociale de s'estimer les mieux placées pour répondre aux défis du développement durable. Premièrement, leurs missions intègrent le pôle social du développement durable. Ensuite, certaines entreprises d'économie sociale occupent des secteurs dédiés à l'environnement (recyclage, gestion de déchet...). La deuxième raison n'est pas applicable dans le cas des services financiers, mais la première vient renforcer notre constat de cohérence entre l'économie sociale et le développement durable.

Pour renchérir, un fait nous indique que les coopératives reconnaissent formellement le concept de développement durable. En 1995, lorsque l'Alliance coopérative a révisé les

principes coopératifs au congrès de Manchester en Angleterre, elle a ajouté le septième principe qui soutient que la coopérative doit travailler pour le développement durable de sa communauté (ICA, 2008). Ceci nous montre que le mouvement coopératif n'est pas figé dans le temps, il a besoin de se moderniser en intégrant de nouveaux principes reconnus par la société. La prémisse de ce nouveau principe est que la responsabilité d'une coopérative n'est pas seulement envers ses membres, mais aussi envers sa communauté. Il serait intéressant de connaître l'interprétation du septième principe. La communauté est-elle limitée à un territoire local très rapproché ou correspond-elle à la planète entière?

Nous pouvons affirmer que l'organisation d'économie sociale est *à priori* plus apte à être socialement responsable. Tout d'abord, en raison de sa finalité sociale, de ses principes et de ses valeurs. Ensuite, en raison de son mode de gouvernance qui intègre généralement divers acteurs avec des points de vue différents. Ces atouts naturels devraient entraîner les organisations d'économie sociale à prendre des décisions responsables. Toutefois, il y a un danger de tenir pour acquis la responsabilité. C'est-à-dire d'éviter par complaisance de se questionner sur ses pratiques et ses politiques de gestion. Par exemple, on observe des écarts entre les visées et la pratique dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Davister et Comeau, 2008). On observe souvent à l'intérieur des entreprises d'économie sociale un style de gestion paternaliste qui s'oppose aux principes démocratiques soutenus par l'économie sociale (*ibidem*). Ce constat vient nuancer l'hypothèse voulant que les entreprises d'économie sociale soient plus socialement responsable.

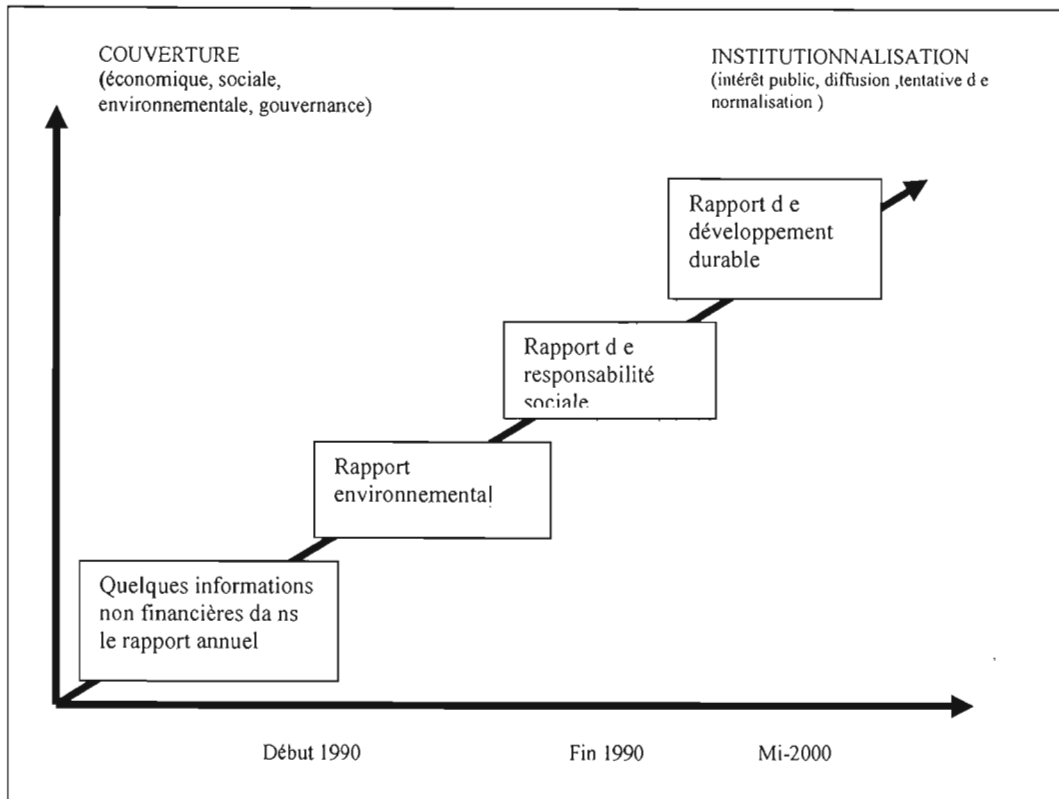
## 2.2 La production de rapports de développement durable

Comme nous l'avons vu, l'émergence de la RSE entraîne de nouvelles demandes au sein des entreprises. Dans cette recherche, nous voulons comprendre comment les organisations d'économie sociale intègrent les outils de la RSE. Pour explorer ce phénomène, nous avons besoin de sélectionner une pratique qui reflète bien l'intégration de la RSE par une entreprise. Comme nous l'avons mentionné en introduction, notre choix s'est arrêté sur le rapport de développement durable. Nous tenterons ici de comprendre cette pratique. Tout d'abord, nous définirons la pratique de production de rapport de développement durable et la situerons dans

son contexte actuel. Ensuite, nous traiterons d'une forme d'institutionnalisation du rapport de développement durable en présentant les lignes directrices de la GRI. Pour continuer, nous explorerons les théories qui expliquent l'émergence du rapport de développement durable. Enfin, nous nous intéresserons aux particularités de la pratique dans le secteur des services financiers et chez les organisations d'économie sociale de ce secteur.

### 2.2.1 Définition du rapport de développement durable

Le rapport de développement durable correspond à un document public de plusieurs pages sur support papier ou électronique qui présente les stratégies, programmes et résultats en matière de responsabilité sociale ou de développement durable d'une entreprise. Le document est généralement accompagné de divers indicateurs économiques, sociaux et environnementaux. « Rapports de développement durable » est une appellation générique, car officiellement, les entreprises ne lui donnent pas toujours ce nom. En effet, nous retrouvons les appellations suivantes : « rapport de responsabilité sociale », « Bilan social », « Rapport d'imputabilité ». Le rapport de développement durable est une forme de divulgation d'information sociale qui est étudiée par les sciences comptables (Rondeau, 2003). La divulgation d'information sociale est définie comme : « [...] le processus de communication à des groupes d'intérêt et à la société en général des répercussions sociales et environnementales liées aux actions d'une organisation (traduction libre, Gray et al., *in* Castello et Rodrigues, 2006, p. 233). La définition indique que l'expression divulgation d'information sociale comprend aussi l'information sur l'environnement. Comme nous pouvons le voir dans la figure 2.1, le rapport de développement durable est la forme la plus évoluée de divulgation d'information sociale.



Source : De Serres, Gendron et Ramboarisata, 2006

Figure 2.1 Évolution de la pratique de divulgation d'information sociale

Depuis le début des années 90, la pratique de divulgation d'information sociale a évolué pour aller vers une couverture plus étendue des domaines de responsabilité sociale et une institutionnalisation. Les entreprises ont commencé par inclure quelques informations non financières dans leurs rapports annuels, elles ont successivement produit des rapports environnementaux, des rapports de responsabilité sociale puis des rapports de développement durable.

Au Canada, on a observé une croissance importante de la production de rapports de développement durable. En 2001, 57 entreprises se soumettaient à cet exercice. En 2005, 114 entreprises ont produit un rapport (Greene, 2006).



### 2.2.2 Les lignes directrices de la GRI et l'institutionnalisation de la pratique

La divulgation d'information sociale est en voie d'institutionnalisation en raison d'un intérêt plus grand de la part du public, d'une diffusion plus étendue et de tentatives de normalisation de la pratique (De Serres, Gendron et Ramboarisata, 2006). Les lignes directrices de la GRI constituent la principale tentative de normalisation : « la *Global Reporting Initiative* présente une démarche qui apparaît actuellement la plus avancée et dont la présence est la plus visible auprès des instances nationales et internationales se préoccupant de *reporting social* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 202) ». Dans les lignes qui suivent, nous présenterons le cadre de la GRI pour qu'on comprenne le contexte d'institutionnalisation et de normalisation de la production de rapport de développement durable. La majorité de l'information présentée provient de l'organisation qui fait la promotion de la GRI.

Le cadre de la GRI s'inspire de la triple reddition de compte. Il s'agit d'une hybridation entre les concepts de RSE et de développement durable (Acquier et Gond, 2006). La triple reddition de compte peut être comparée à la traditionnelle reddition de compte financière si l'on accepte la prémisse voulant que la véritable performance d'une entreprise soit à la fois économique, sociale et environnementale. Les lignes directrices de la GRI constituent un cadre pour bien rendre compte de la performance sociale, environnementale et économique d'une entreprise. Le cadre ne définit pas ce qu'une entreprise doit faire pour être responsable socialement, elle indique comment elle doit rendre compte de sa performance à cet égard. Toutefois, le fait d'orienter la reddition de compte influence la conception de la RSE. L'exercice de rendre compte entraîne une réflexion de la part des gestionnaires quant aux éléments dont il faut tenir compte. L'intérêt de la GRI est qu'elle est reconnue par les gestionnaires eux-mêmes. Par exemple, plusieurs gestionnaires du Québec, réunis lors d'un séminaire sur la production de rapports de développement durable, ont reconnu l'utilité de la GRI pour sa reconnaissance internationale et sa capacité de s'adapter au monde des affaires (Caron et Gendron, 2007).

Les lignes directrices de la GRI ont été créées en 1997 par le Ceres. Le Ceres est une organisation ayant pour mission d'intégrer les critères du développement durable dans le marché des capitaux. En 1999, le Programme des Nations Unies pour l'environnement s'est

joint au projet. En 2005, 750 organisations produisaient un rapport de développement durable en se référant au cadre de la GRI (GRI, 2006). En 2006, l'organisation a produit une troisième version des lignes directrices. L'organisation consulte un ensemble de parties prenantes pour développer son cadre de référence. En 2007, elle collaborait avec 470 parties prenantes provenant de 50 pays différents (*ibidem*).

Pour la GRI (2006, p. 3), l'objectif du rapport de développement durable est de « mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats, puis à en rendre compte aux parties prenantes ». En d'autres mots, le rapport doit répondre à la question : « quelle est la contribution globale de l'entreprise au développement durable? » On fait référence à l'amélioration ou la détérioration des conditions environnementales et socio-économiques plutôt qu'à l'efficacité de l'organisation dans certains domaines ainsi que la durabilité de la planète plutôt qu'à la pérennité de l'entreprise.

Pour structurer la production d'un rapport de développement durable, la GRI définit les variables qui doivent être présentés le « quoi » et les principes sur lesquels les organisations qui produisent un rapport doivent se baser le « comment » (Acquier et Gond, 2006). Comme nous pouvons le voir dans le tableau suivant, le cadre de la GRI fournit les catégories d'information qui doivent être incluses dans les rapports de développement durable, soit : la stratégie et le profil de l'organisation, l'approche managériale et les indicateurs de performance. L'entreprise qui fait un rapport de développement durable doit être en mesure de présenter son contexte d'opération, la façon dont elle s'y prend pour répondre aux problématiques de responsabilité sociale et les résultats concrets de sa stratégie.

Tableau 2.2  
Catégorie d'information à inclure dans le rapport

<b>Catégorie</b>	<b>Définition</b>
Stratégie et profil	Éléments d'information qui situent le contexte global et ainsi permettront de comprendre la performance des organisations tels que leur stratégie, leur profil et leur gouvernance.
Approche managériale	Éléments d'information expliquant comment une organisation prend en compte un ensemble de problématiques de façon à fournir un contexte pour la compréhension de sa performance dans un domaine donné.
Indicateurs de performance	Indicateurs qui requièrent des informations comparables sur la performance économique, environnementale et sociale de l'organisation.

Source : GRI, 2006.

Le cadre de la GRI présente des critères pour déterminer quelles informations doivent être incluses dans le rapport de développement durable, soit : la pertinence, l'implication des parties prenantes, le contexte de durabilité et l'exhaustivité. La GRI recommande un processus d'identification et de consultation des parties prenantes pour déterminer les éléments à inclure dans le rapport. Les éléments à inclure correspondent à l'objectif de rendre compte de la contribution de l'entreprise au développement durable. Cette reddition de compte doit être exhaustive pour inclure l'ensemble des problématiques, doit s'attarder aux éléments significatifs pour l'entreprise et tenir compte du contexte.

Tableau 2.3  
Critères de détermination du contenu du rapport

<b>Critère</b>	<b>Définition</b>
Pertinence	Les informations figurant dans le rapport doivent comprendre les thèmes et indicateurs représentant les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs de l'organisation ou susceptibles d'influer substantiellement sur les appréciations et décisions des parties prenantes.
Implication des parties prenantes	L'organisation rédigeant le rapport doit identifier ses parties prenantes et expliquer dans ce rapport comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes.
Contexte de durabilité	Le rapport doit présenter la performance de l'organisation dans le contexte plus large du développement durable.
Exhaustivité	La couverture des thèmes et indicateurs pertinents ainsi que la détermination du périmètre du rapport d'une organisation doivent y être suffisantes pour bien représenter les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs et de permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation sur la période de <i>reporting</i> .

Source : GRI, 2006.

Le cadre fournit également des critères pour déterminer la qualité d'un rapport de développement durable soit : l'équilibre, la comparabilité, l'exactitude, la périodicité et la célérité, la clarté et la fiabilité. On reconnaît les critères d'une reddition de compte traditionnelle inspirés des principes comptables généralement reconnus.

Tableau 2.4  
Qualité d'un bon rapport de développement durable

Qualité	Définition
Équilibre	Le rapport doit refléter les aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation afin de permettre une appréciation raisonnable de sa performance globale.
Comparabilité	Les thématiques et les informations doivent être choisies, compilées et rapportées de façon cohérente. Les informations rapportées doivent être exposées de telle manière qu'elles permettent aux parties prenantes d'analyser les changements survenus dans la performance de l'organisation au fil du temps et qu'elles servent de support à l'analyse comparative avec la performance d'autres organisations.
Exactitude	Les informations rapportées doivent être suffisamment précises et détaillées afin que les parties prenantes puissent évaluer la performance de l'organisation.
Périodicité/célérité	La publication du rapport a lieu à intervalles réguliers et les informations sont disponibles à temps pour la prise de décision par les parties prenantes.
Clarté	Les informations figurant dans le rapport doivent être compréhensibles et accessibles aux parties prenantes utilisatrices.
Fiabilité	Les informations et processus utilisés lors de la préparation d'un rapport doivent être rassemblés, enregistrés, compilés, analysés et communiqués selon un mode opératoire pouvant être évalué et démontrant la qualité, la pertinence et l'importance des informations.

Source : GRI, 2006.

Le cadre de la GRI fournit une liste exhaustive et précise d'éléments à inclure dans le rapport de développement durable, dont les indicateurs de performance qui sont sujets à l'application d'un protocole. Les domaines d'indicateurs ont trait aux volets économique, environnemental, à la responsabilité des produits, aux droits humains, à la société et aux relation de travail. La GRI fait la promotion d'une intégration graduelle et d'une d'amélioration continue du processus de reddition de compte. Dans la deuxième génération, il y a deux niveaux d'application, l'organisation peut être en accord avec les lignes directrices ou y faire référence à l'aide d'un index. Les lignes directrices incluent aussi des suppléments sectoriels dans le but de traiter de problématiques particulières à certaines industries. Dans la troisième génération des lignes directrices, il y a plusieurs niveaux d'application du cadre selon l'avancement de l'organisation dans sa démarche de reddition de compte.

### 2.2.3 Critique de la GRI

Plusieurs auteurs émettent des critiques à l'égard de la GRI. Dans cette section, nous en présentons quelques une.

Selon Acquier et Gond (2006), le cadre de la GRI est une construction qui est le résultat de discussions et de compromis entre différents acteurs sociaux. La démarche de consultation a le potentiel de structurer la production de rapports de développement durable, mais aussi de légitimer cette pratique et aider à construire le concept de RSE. Ce dernier objectif est important, car les gestionnaires doivent composer avec un concept en mouvement qui fait l'objet de nombreux débats. Pasquero (2005b) remet en question le modèle de la triple reddition de compte. Qualifiant cette initiative « d'ambitieuse et légitime », il se questionne sur son réalisme et soulève des dérives possibles : « n'existe-t-il pas un risque de voir le mesurable l'emporter sur l'important? Le spectaculaire sur l'essentiel? » (Pasquero 2005b, p.116). Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) font certaines critiques quant au cadre de la GRI. Tout d'abord, la GRI se veut un dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes. Toutefois, on peut mettre en doute l'attachement de la société civile à une information normalisée puisque celle-ci est plus intéressée à un dialogue constant avec les entreprises qu'au suivi d'indicateur de performance. Ensuite, l'approche consensuelle limite la hiérarchisation des objectifs et la prise en compte des conflits d'intérêts entre les différentes parties. Enfin, le processus de consultation des parties prenantes limite la normalisation des indicateurs de performance. Chaque entreprise peut adapter ses indicateurs à son contexte. En raison de ce constat, les indicateurs ne peuvent en aucun cas être comparés aux états financiers en ce qui a trait à leur normalisation.

D'autres remettent en question non pas le cadre, mais son application par les entreprises. Les études empiriques de Caron et Turcotte (2006) montrent que dans les faits plusieurs entreprises reformatent les indicateurs de la GRI selon leurs perspectives et non celles de leurs parties prenantes. Cela est contraire à l'esprit du cadre qui vise une information comparable permettant aux parties prenantes de juger de la contribution de l'entreprise au développement durable. Certains utilisateurs des rapports de développement durable remettent en question la souplesse de la GRI. Ils affirment qu'elle peut ouvrir la voie à un

marketing de l'éthique (Caron et Gendron, 2007). C'est-à-dire qu'une entreprise peut présenter quelques bons coups dans le but de se donner une bonne image sans prendre d'engagement et sans démontrer de véritables résultats.

Malgré wue nous jugeons ces critiques légitimes, nous soutenons que la GRI est un élément incontournable en raison de sa reconnaissance par un ensemble d'entreprises et d'acteurs sociaux et de son influence sur la forme et le contenu de nombreux rapports de développement durable. La GRI bien qu'imparfaite offre un cadre rigoureux pour la production de rapport de développement durable, limitant ainsi les possibilités de « marketing de l'éthique ». De plus, son approche qui vise une amélioration continue est une façon de réduire les lacunes du cadre avec le temps.

#### 2.2.4 Pourquoi les entreprises produisent-elles des rapports de développement durable?

Dans cette section, nous tenterons de comprendre l'émergence du rapport de développement durable. Pourquoi une entreprise produit-elle un rapport de développement durable? La documentation sur la divulgation d'information sociale offre plusieurs théories pour répondre à cette question. Nous pouvons l'expliquer par quatre théories : la théorie de la légitimité, la théorie de la communication, la théorie des parties prenantes et l'approche de l'économie politique (Rondeau, 2003).

La théorie de la légitimité sous-entend qu'il existe un contrat social tacite entre l'entreprise et la société. Pour préserver ce contrat social et maintenir un droit d'opérer, les entreprises doivent se présenter comme étant socialement responsables, c'est-à-dire adopter un comportement qui est accepté par la société. Le rapport de développement durable sert à démontrer le comportement responsable de l'organisation. La théorie de la communication soutient que l'entreprise veut gérer son image auprès du public pour minimiser ses risques liés à une perte de popularité. Selon cette théorie, le rapport de développement durable est un simple outil de marketing. La théorie des parties prenantes soutient qu'une entreprise doit gérer les relations avec son environnement. Les parties prenantes sont « [...] des groupes où des individus qui peuvent affecter, ou être affecté par, la poursuite de la mission d'une

organisation » (Freeman 1984, p.53, traduction libre). Dans la perspective de la théorie des parties prenantes, le rapport de développement durable est un outil qui permet à l'entreprise de gérer les relations avec ses parties prenantes. La théorie de l'économie politique tente de comprendre le rapport de développement durable dans son contexte politique, économique et social. Le rapport de développement durable est une pratique qui se construit à l'intérieur des relations de pouvoir entre l'entreprise et son milieu. En ce sens, Caron et Turcotte (2006, p.2) parlent du rapport comme d'un « [...] artefact résultant d'un compromis entre les entrepreneurs sociaux (les promoteurs du concept de développement durable en général et des rapports de développement durable en particulier) et les entreprises (acteurs corporatifs) ».

Les théories de la légitimité, de la communication et des parties prenantes expliquent le phénomène du rapport de développement durable de façon partielle. Les recherches empiriques qui tentent d'isoler une théorie sont peu convaincantes (Rondeau, 2003). De plus, de manière déductive, on reconnaît une complémentarité entre les trois théories. Les trois théories stipulent que le rapport de développement durable a pour objectif de transmettre une image positive de l'entreprise (*ibidem*). Ensuite, il existe une affiliation naturelle entre les théories de la légitimité et celles des parties prenantes (*ibidem*). En effet, l'objectif de gérer les relations avec les parties prenantes est de maintenir la légitimité de l'entreprise. Les trois théories pourraient être vues comme des éléments distincts d'une même stratégie. La théorie de la légitimité répond à la question « pourquoi ». La théorie des parties prenantes répond à la question « à qui ». La théorie de la communication répond à la question « comment ». L'approche de l'économie politique à l'avantage d'englober les trois théories (*ibidem*).

#### 2.2.5 Les rapports de développement durable chez les entreprises du secteur des services financiers

Après avoir présenté le rapport de développement durable dans sa forme générale, nous tenterons d'explorer ses particularités dans le secteur des services financiers. Castello et Rodrigues (2006) suggèrent que le secteur des services financiers soit davantage soumis à la théorie de la légitimité en raison de sa visibilité. En effet, les entreprises du secteur des



services financiers sont des organisations de grande taille qui jouissent de beaucoup de visibilité de la part du public. De plus, la position névralgique de ses entreprises dans le système économique en fait des cibles pour les mouvements sociaux. L'entreprise du secteur des services financiers doit se présenter comme socialement responsable à l'égard de la société pour maintenir son droit d'opérer. La théorie de la communication peut aussi être évoquée, car la nature même des services financiers requiert la confiance du consommateur qui confie son argent. Le contexte de marché compétitif incite aussi à la responsabilité :

Dans un marché turbulent, où les grands joueurs disposent de moyens techniques équivalents et offrent une gamme de services de qualité semblable à ceux offerts par de petits fournisseurs spécialisés, la mise en valeur de la longévité des institutions financières, de leur compétence, de leur fiabilité et de leur sens de responsabilité sociale peut inciter les consommateurs dans leurs choix (De Serres, 1997, p.37).

L'entreprise du secteur des services financiers a donc un intérêt économique à être qualifiée de socialement responsable. Comparés à d'autres secteurs d'activités, les impacts environnementaux directs causés par les entreprises du secteur des services financiers sont faibles. Cet aspect a une influence sur la production de rapports de développement durable. Certains chercheurs ont même exclu le secteur des services financiers de leur recherche sur la divulgation d'informations sociales :

By comparison with other sectors such as chemicals, paper and pulp, etc. the financial services sector has significantly lower direct environmental impact. This is used by some authors as an argument to exclude banks and finance companies even in studies, which analyse all of the various components of social responsibility disclosure (Castello et Rodrigues, 2006, p. 233).

Kolks (2001) indique que les entreprises du secteur des services financiers produisent moins de rapports environnementaux que les entreprises des secteurs industriels à haute intensité environnementale.

Une conception plus approfondie de la RSE devrait retenir que les clients des institutions financières à qui elles allouent des capitaux par voie de prêts ou d'investissement peuvent causer des impacts importants sur l'environnement. Par conséquent, les institutions financières ont une responsabilité à l'égard des impacts de leurs clients puisqu'ils facilitent leurs activités industrielles :

Thompson and Cowton (2004, p. 199) argue that banks “can be seen as facilitators of industrial activity which causes environmental damage”(in Castello et Rodrigues 2006, p. 233).

À cet égard, Kolks (2001) montre que les banques divulguent avant tout de l’information sur leurs impacts directs, c’est-à-dire la consommation de papier ou d’énergie. Il croit que la mise en évidence des impacts causés par les produits financiers nécessiterait une prise de conscience de l’importance stratégique des politiques de prêts et d’assurances.

Une autre particularité du secteur des services financiers est l’influence importante de la réglementation. Au Canada, la Loi sur la déclaration annuelle oblige les banques à rendre compte de leurs politiques, programmes et résultats en matière de développement communautaire (Gouvernement du Canada, 2009). Martinez et *al.* (2006) ainsi que De Serres, Gendron et Ramboarisata (2006) révèlent que les banques canadiennes se conforment avant tout à la réglementation et que le contenu de leurs rapports dépasse rarement ce qui est exigé par la loi. Toutefois, certaines banques étrangères semblent dépasser le cadre réglementaire. Ces banques ont saisi des opportunités que les banques canadiennes tardent à reconnaître. Enfin, on observe que peu de banques canadiennes et étrangères se conforment aux normes de reddition de compte de la GRI.

#### 2.2.6 Les rapports de développement durable chez les organisations d’économie sociale du secteur des services financiers

La divulgation d’information sociale n’est pas nouvelle chez les organisations d’économie sociale du secteur des services financiers. Beauchamp (1994) indique qu’entre 1987 et 1992, Desjardins publiait des bilans sociaux à l’intérieur desquels l’institution tentait de se présenter comme un bon citoyen corporatif à l’image de plusieurs entreprises nord-américaines à capital-actions. La recherche de Beauchamp montre qu’une influence des entreprises à capital-actions à l’égard des pratiques de RSE existe depuis longtemps sur les organisations coopératives. Pour revenir à un contexte plus récent, les études de Martinez et *al.* (2006) montrent une utilisation hétérogène des rapports de développement durable chez

les institutions financières d'économie sociale. On ne constate aucune tendance quant à une plus grande intégration des recommandations de la GRI. Une institution coopérative parmi le corpus est considérée comme une référence internationale en matière de production de rapports de développement durable. Il s'agit de la coopérative de crédit Vancity qui opère en Colombie-Britannique. Vancity a recours à une analyse détaillée de sa responsabilité sociale qui touche à sa structure, ses engagements envers ses parties prenantes et ses politiques. Elle effectue une vérification du rapport selon la norme AA1000. Elle se soumet aux lignes directrices de la GRI et utilise des indicateurs rigoureux permettant de mesurer l'évolution de sa performance sociale. Pour ce qui est des deux autres banques coopératives étudiées par Martinez et *al.*, malgré que l'on observe une amélioration dans la qualité du contenu de leurs rapports, on observe une utilisation des indicateurs qui va de « réduite » à « faible ». On observe que Desjardins, une institution qui fait partie du corpus étudié par Martinez et *al.*, ne définit pas clairement ses parties prenantes. La définition des parties prenantes étant fortement conseillé dans les lignes directrices de la GRI, ceci est un signe d'une reddition de compte peu développé.

Ce qui est commun à toutes les études sur les rapports de développement durable des institutions financières d'économie sociale est l'importance accordée à la mission d'entreprise d'économie sociale. La majorité des études s'entendent pour dire que les entreprises d'économie sociale veulent ou devraient se distinguer des entreprises à capital-actions. À ce sujet, Caron et Gendron (2007) présentent une analyse des discussions qui ont eu lieu entre des représentants d'entreprises de divers secteurs lors d'un séminaire sur la divulgation d'information sociale. Elles mentionnent que les entreprises du secteur financier de l'économie sociale veulent démontrer leur distinction coopérative dans leurs publications :

Chez ces entreprises, on souhaite que le rapport de développement durable puisse être un outil permettant de faire valoir le caractère distinctif de l'entreprise d'économie sociale par rapport aux entreprises capitalistes traditionnelles. En fait, les entreprises d'économie sociale ont souligné le lien naturel entre leur mission à titre d'entreprise d'économie sociale et les objectifs du développement durable (Caron et Gendron, 2007, p. 9).

Entre autres, les gestionnaires d'organisations d'économie sociale parlent de la nécessité de développer des indicateurs propres à leurs organisations pour démontrer qu'elles remplissent

leurs missions particulières. Les défis soulevés sont la capacité d'utiliser des indicateurs standardisés de façon à ce que les organisations d'économie sociale soient comparables aux entreprises à capital-actions et des indicateurs particuliers pour démontrer leur distinction.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons démontré l'intérêt d'explorer l'intégration du concept de RSE par les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers. D'une part, nous avons indiqué qu'il existait de nouvelles attentes à l'égard de l'entreprise pour une prise en compte des aspects sociaux et environnementaux liés à la gestion. Nous avons démontré qu'il existait une cohérence entre les aspirations de la RSE et les fondements de l'économie sociale. Nous avons aussi indiqué que le mode de gouvernance des organisations d'économie sociale semblait plus apte à tenir compte des aspects sociaux et environnementaux de l'entreprise. Notre hypothèse est que l'organisation d'économie sociale possède un intérêt à intégrer le concept de la RSE et ses outils. Nous avons indiqué que la meilleure façon d'analyser l'intégration du concept de RSE par les organisations d'économie sociale était d'étudier les rapports de développement durable. Selon nous, le rapport possède la qualité d'être public, il est en quelque sorte la vitrine de la RSE pour une entreprise. De plus, le rapport de développement durable constitue une forme d'institutionnalisation de la RSE, il constitue un médium où se construit le concept. Nous avons présenté le rapport de développement durable en tenant compte de son contexte d'évolution et en présentant le cadre de la GRI qui constitue la forme de normalisation de la pratique la plus crédible et la plus avancée. Pour bien saisir la complexité du rapport de développement durable, nous avons présenté les théories qui expliquent l'émergence de la pratique. Nous nous sommes attardés aux particularités des rapports de développement durable dans le secteur des services financiers. Nous avons retenu que la théorie de la légitimité et des communications ainsi que la réglementation avait un effet important sur ce secteur, que la faible intensité des impacts directs du secteur sur l'environnement avait retardé la production de rapports de développement durable, mais que plusieurs auteurs reconnaissaient la nécessité de prendre en compte les impacts indirects de la finance sur l'environnement. Dans le secteur des services financiers d'économie sociale, nous avons retenu que les rapports de développement durable

étaient de formes hétérogènes et qu'il existait chez les organisations une volonté de se distinguer des entreprises à capital-actions.

Notre objectif de recherche est de comprendre : comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers canadiens s'approprient les outils de la RSE à travers le rapport de développement durable. Pour préciser notre question de recherche, nous avons élaboré certaines sous-questions.

- Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers ont un discours favorable à la RSE et au développement durable dans leurs rapports de développement durable ?
- Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers font un rapprochement entre les notions de RSE, de développement durable et d'économie sociale dans leurs rapports de développement durable?
- Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers intègrent les recommandations de la GRI dans leurs rapports de développement durable?

## CHAPITRE III

### LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous allons présenter la démarche méthodologique que nous avons suivie pour répondre à notre question de recherche. Nous allons présenter notre positionnement épistémologique, notre choix de matériau et de corpus. Enfin, nous allons présenter notre stratégie d'analyse.

#### 3.1 Positionnement épistémologique

Pour plusieurs raisons, notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire. D'une part, comme nous l'avons mentionné dans notre revue de littérature sur la divulgation d'information sociale chez les entreprises du secteur des services financiers, les études sur cet objet de recherche sont peu nombreuses et la plupart ne présentent que l'état des lieux. D'autre part, notre objet de recherche est de comprendre : « comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers canadiens s'approprient les outils de la RSE à travers le rapport de développement durable » est très complexe. Premièrement, il s'inscrit à mi-chemin entre deux domaines d'étude distincts : la responsabilité sociale de l'entreprise et l'économie sociale. Ensuite, il se situe au cœur de divers enjeux sociologiques, économiques et politiques. Il est donc difficile de faire abstraction du contexte et de l'histoire des organisations d'économie sociale pour étudier le phénomène. Nous avons besoin dans cette recherche d'une méthodologie qui tient compte de la complexité et de la nouveauté de l'objet de recherche.

La démarche que nous choisissons est l'analyse de contenu et plus précisément l'analyse du discours. Cette méthode d'analyse est bien adaptée pour un type de recherche exploratoire comme la nôtre. Selon Sabourin (2003, p. 360), « l'analyse du discours étudie la production textuelle orale ou écrite dans le cadre d'une analyse interne des documents, elle envisage l'écriture et la lecture comme le lieu privilégié d'observation de l'élaboration du sens social ». Notre perspective d'analyse est basée sur deux postulats. Le premier est qu'un document ne fait pas que présenter un contenu, la façon dont est organisé le contenu permet aussi de saisir comment l'auteur se représente le monde (*ibidem*). Le deuxième postulat est que le lecteur qui interprète le discours avec son bagage d'expérience propre donne lui aussi un sens au discours (*ibidem*).

Dans cette recherche, nous travaillerons avec le concept de représentation sociale comme base de notre démarche méthodologique. Les représentations sociales sont : « les reflets mental et intellectuel de quelque chose, d'une personne, d'une pensée ou d'une situation (Navarro-Flores, 2007, p. 66) ». C'est la richesse de l'information contenue dans les représentations sociales qui nous incite à les étudier. En effet, les représentations sociales comprennent des éléments informatifs, cognitifs, idéologiques, normatifs, des croyances et des valeurs, des attitudes et des opinions (*ibidem*). On peut caractériser la représentation sociale comme « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 1989, p.36) ». En résumé, les acteurs sociaux interprètent une situation ou un objet en fonction d'un savoir partagé, de valeurs et d'un bagage historique. Un système d'interprétation du monde se construit socialement et régit les communications sociales. Dans cette recherche, nous ferons le travail inverse, utiliser les communications pour saisir le système de pensées des acteurs sociaux et découvrir les connaissances, les valeurs et les opinions partagées. Une fois que nous comprendrons le système de pensées des organisations étudiées, nous pourrons répondre à notre question de recherche ainsi qu'à nos sous-questions.

L'analyse du discours est la démarche la plus appropriée pour saisir les représentations sociales. Le but de la démarche est de déconstruire le discours pour le reconstruire (Houles, 2005). Plus précisément, la démarche doit suivre certaines étapes. Tout d'abord, le chercheur

doit choisir le matériau qu'il va analyser. Le matériau est un support qui véhicule un discours. On reconnaît deux genres de matériau. Le premier genre est constitué de matériaux qui ont été conçus par des chercheurs à des fins de recherche (entrevue, questionnaire). Le deuxième genre correspond à des matériaux qui ont été conçus à d'autres fins (journaux, rapports, romans). Pour faire son analyse, le chercheur doit recenser et découper dans un matériau des bouts de phrases tout en préservant le contexte de chacun des extraits. Ensuite, il doit reconstruire le texte en regroupant les différents extraits découpés dans le but de faire apparaître l'organisation empirique de l'objet (*ibidem*). Le chercheur doit définir « de quoi l'on parle » et « comment on en parle » (Houles, 2005, p. 5). Il faut comprendre que l'analyse qualitative du contenu consiste toujours à « [...] réorganiser les données pour qu'elles soient combinables et comparables (Canto-Klein et Ramognino, 1969) ». On doit reconnaître que le processus fait toujours l'objet d'un choix du chercheur et il y a inévitablement une perte de données importante (*ibidem*).

### 3.2 Choix du matériau

Nous avons choisi d'utiliser le rapport de développement durable comme tel à titre de matériau d'analyse. Le rapport de développement durable a plusieurs qualités à titre de matériau. Tout d'abord, il est facile d'accès, les rapports étant publics et souvent accessibles sur Internet. Ensuite, il s'agit d'un matériau qui n'a pas été altéré par le chercheur comme le serait un questionnaire ou une entrevue. Pour continuer, il contient une quantité abondante d'informations sur les stratégies de responsabilité sociale et de développement durable. Il y a aussi des informations sur la conception que se font les organisations de leur rôle social et de leurs relations avec divers acteurs. Pour poursuivre, l'architecture et la forme du rapport sont aussi porteuses d'un contenu puisque le rapport de développement durable contient souvent des photos, tableaux et des illustrations révélatrices. Le rapport de développement durable est aussi un document qui est comparable puisqu'il y a une certaine standardisation de la pratique. Enfin, le rapport de développement durable est une pratique qui vient boucler la stratégie de responsabilité sociale d'une organisation. En ce sens, il est le fruit d'une construction sociale. D'une façon simplifiée, la figure 3.1 résume ce processus. L'organisation est soumise à des pressions de son environnement. L'environnement



correspond à l'environnement éloigné (contexte sociologique, économique et politique) et l'environnement immédiat (les relations avec les clients, propriétaires, employés, fournisseurs, concurrents, communauté). Les décideurs développent une stratégie de responsabilité sociale en réponse aux pressions de l'environnement selon leur propre cadre mental. À la fin du cycle, l'organisation produit un rapport de développement durable pour rendre compte de la stratégie de responsabilité sociale et de développement durable auprès de son environnement. L'organisation s'inspire de ses rapports précédents, des rapports des autres organisations et des référentiels internationaux comme la Global Reporting Initiative pour produire le rapport. Ainsi, à la fin de ce processus, le rapport porte l'ancrage du contexte économique, sociologique et politique de l'organisation qui l'a produit, de sa relation avec ses parties prenantes, du cadre mental de ses dirigeants et des modèles de rapports de développement durable qui existent déjà.

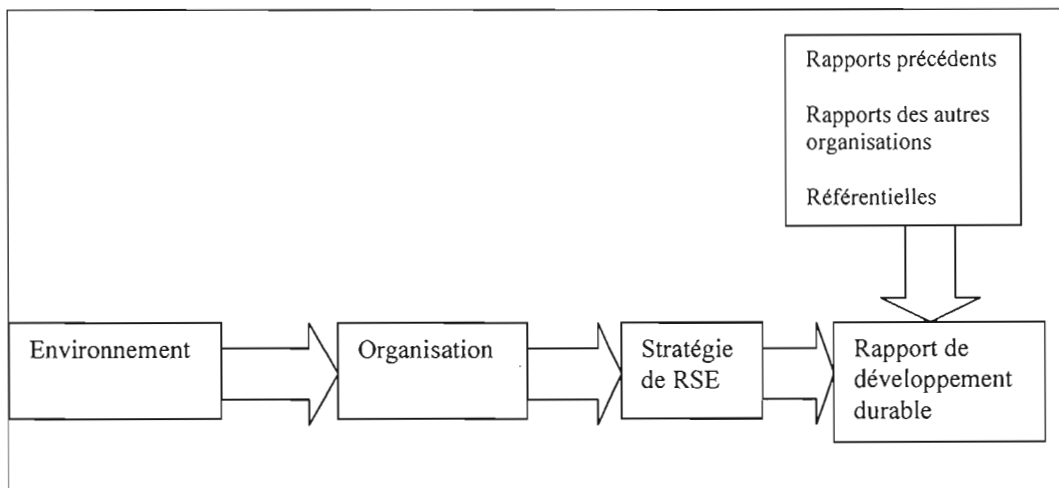


Figure 3.1 Le processus de production du rapport de développement durable

### 3.3 Choix du corpus

Après avoir choisi le rapport de développement durable comme matériau, nous avons déterminé quels rapports de développement durable nous avons analysés. Tout d'abord, nous

avons choisi des critères de sélection pour rester fidèles à notre objet de recherche. Les rapports de développement durable doivent être produits par des organisations étant :

- du secteur des services financiers;
- de l'économie sociale (définition du chapitre 1);
- canadiennes.

Nous avons choisi de restreindre notre corpus aux entreprises canadiennes pour rester dans un marché ayant des caractéristiques juridiques, économiques, sociologiques et politiques communes. Pour des raisons d'efficacité dans l'acquisition des rapports, nous avons décidé d'utiliser uniquement des rapports de développement durable présentés sur les sites Web des organisations en format PDF.

Pour répertorier les organisations qui produisent des rapports de développement durable et qui répondent à nos critères, nous avons utilisé les sources suivantes. La liste des 10 plus grandes coopératives de crédit de l'Association commerciale canadienne des coopératives de crédit, la liste des entreprises qui produisent des rapports de développement durable de Stratos Canada, la liste des mutuelles québécoises du Conseil de la coopération et de la mutualité du Québec, l'information recueillie dans notre revue de la documentation sur les études portant sur la divulgation d'information sociale chez les entreprises d'économie sociale du secteur des services financiers.

Dans le tableau 3.1, nous pouvons voir les rapports de développement durable que nous avons sélectionnés. Notre corpus correspond à l'ensemble des organisations d'économie sociale canadiennes du secteur des services financiers que nous avons répertoriées qui produisent un rapport de développement durable. Le tableau présente le type d'institution, la province d'activité, le titre du rapport, l'année de référence du rapport et le nombre de pages. Nous avons choisi d'analyser le dernier rapport produit par chacune des organisations. Notre analyse se limite à un rapport par organisation puisque nous ne faisons pas une analyse historique de la production de rapports de développement durable, mais voulons saisir l'instant présent. De plus, comme la

pratique est récente, certaines organisations étaient à leur premier rapport de développement durable.

Tableau 3.1  
Le corpus de rapports analysés

	Type d'institution	Province	Titre du rapport	Année	Nb p.
1	Fond de travailleurs	Québec	Premier rapport de développement durable	2005-2006	96
2	Coopérative de crédit	Québec	Premier rapport de développement durable et solidaire	2007	74
3	Mouvement regroupant des coopératives de crédit	Québec	Rapport de responsabilité sociale coopératif	2007	24
4	Coopérative de crédit	Colombie-Britannique	Corporate Social Responsibility Report	2006	7
5	Coopérative de Crédit	Colombie-Britannique	Accountability Report	2004-2005	89

### 3.5 Stratégie d'analyse

Pour effectuer notre analyse du discours, nous allons utiliser une démarche de codification. Cette démarche consiste à faire la lecture d'un texte et assigner des mots appelés « code » à chaque paragraphe (Navaro-Flores, 2007). Le code répond au questionnement propre à l'analyse du discours : « de quoi on parle? » et « comment on en parle? ». Notre analyse s'est faite en deux temps. Ils s'agit d'un processus itératif, les deux temps ne sont pas complètement linéaires, il y a beaucoup d'alternance entre les deux étapes de codification. Les étapes sont appelées la codification ouverte et la codification axiale. Le processus est encadré par le logiciel Atlas.ti, dans lequel nous constituons des unités herméneutiques.

### 3.4.1 Analyse et traitement préalable à la codification

Avant d'amorcer la codification, il existe certaines étapes préalables. Tout d'abord, nous considérons que la forme du matériau est très révélatrice de sa nature. C'est pourquoi nous avons étudié certains éléments que nous retrouvons dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2  
Éléments de forme analysés

Titre et taille des rapports
Titre et taille des sections
Nombre de photos
Acteurs représentés sur les photos
Proportion texte / encadrés/ Photos / Tableaux
Index des indicateurs de la GRI

Ces éléments sont très révélateurs de l'image que veut véhiculer l'organisation dans son rapport. Le titre peut donner l'objet principal du rapport tel qu'interprété par l'auteur : « le choix du titre n'est donc pas neutre puisqu'il permet aux SH (parties prenantes) de se forger rapidement une idée sur ce que la firme attend de sa publication (Persais, 2004, p.180). Le titre et la taille des sections révèlent les sujets qui sont privilégiés et dans quel ordre on les aborde. L'utilisation des photos est révélatrice des idées que l'on veut inspirer. La présence de certains acteurs sur les photos peut indiquer à qui s'adresse le rapport ou l'importance de différents acteurs pour l'organisation et sa stratégie de RSE. L'utilisation de tableaux démontre une volonté de synthèse et de quantification. L'utilisation d'encadrés montre un désir d'ajouter des éléments au texte principal. Souvent, on utilise l'encadré pour présenter des anecdotes. Il s'agit d'une façon d'alléger le texte et de donner un sens humain et concret au rapport. La présence d'un index des indicateurs de la GRI montre l'intégration de référentiels externes, le sérieux de la démarche et la volonté de démontrer la crédibilité du rapport.

Après avoir analysé la forme de rapports, il faut préparer les textes pour qu'ils soient codifiables. L'exercice consiste à intégrer dans logiciel de traitement de texte, le texte contenu dans un fichier PDF.

#### 3.4.2 Codification ouverte

Dans l'étape de la codification ouverte, nous avons fait la lecture des rapports paragraphe par paragraphe et avons assigné des codes à chacun des paragraphes. Comme l'explique Navarro-Flores (2007), il existe trois types de codes, les codes descriptifs, interprétatifs et conceptuels. Le code descriptif correspond au mot précis utilisé dans le rapport. Par exemple, lorsque l'organisation parle d'employés nous codons « employés ». Le code interprétatif est utilisé lorsqu'à un moment donné dans la recherche, le chercheur développe une connaissance du contexte et peut interpréter le discours de l'auteur. Par exemple, lorsque l'organisation parle de l'assemblée générale des membres, le chercheur utilisera le code « Processus et vie démocratique ». Plus tard dans le processus de codification, les codes conceptuels émergent. Il s'agit de concepts en lien avec le cadre théorique sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'économie sociale. Par exemple, le code « développement durable » est un code conceptuel. Les codes conceptuels peuvent apparaître durant la codification ouverte, mais émergent généralement durant la codification axiale. À la suite d'une première codification, nous avons vérifié nos codes et avons procédé à une première épuration. L'épuration consiste à regrouper des codes qui ont des significations semblables. Il s'agit aussi de regrouper des codes précis pour faire un code moins précis. Peu à peu, les codes descriptifs s'éliminent pour laisser place aux autres codes. À la fin de la démarche de codification, il devrait avoir principalement des codes conceptuels. Il faut mentionner qu'à l'intérieur de notre codification, nous avons utilisé une seule unité herméneutique. Notre but est de saisir les représentations sociales partagées par les organisations et non le discours véhiculé par chacune des organisations.

### 3.4.3 Codification axiale

À cette étape, nous avons défini des relations entre différents codes assignés au texte. Tout d'abord, nous avons sélectionné les codes à analyser. Nous avons choisi les codes qui présentaient les fréquences relatives moyennes les plus élevées. La fréquence relative correspond à la fréquence d'un code dans un rapport en proportion du nombre total de citations dans ce rapport. Nous faisons la moyenne des fréquences relatives pour chaque rapport. En plus des codes fréquents, nous avons choisi certains codes pertinents à notre recherche. Nous avons regroupé ces codes en famille de codes comme les familles « Acteurs » et « Responsabilité sociale de l'entreprise ». Pour chaque code analysé, nous avons recherché les codes qui lui étaient le plus souvent associés. Après une lecture attentive des citations présentant deux codes associés, nous avons défini la relation entre les deux codes. Nous avons répété la même opération avec l'ensemble des codes associés. À la fin de ce processus, nous avons élaboré un réseau présentant les relations entre chaque code associé et le code analysé. Nous avons répété cette démarche pour l'ensemble des codes analysés.

Dans la figure 3.2, nous présentons le réseau de codes entre le code « Employés » et ses cooccurrents. Par exemple, on peut voir la relation entre le code « Employés » et le code « Éthique et valeurs ». L'employé collabore pour construire les valeurs de l'organisation. Dans un sens opposé, l'éthique et les valeurs contribuent à normaliser le comportement des employés. Pour chaque code associé, nous pouvons voir sa relation avec le code « Employés ».

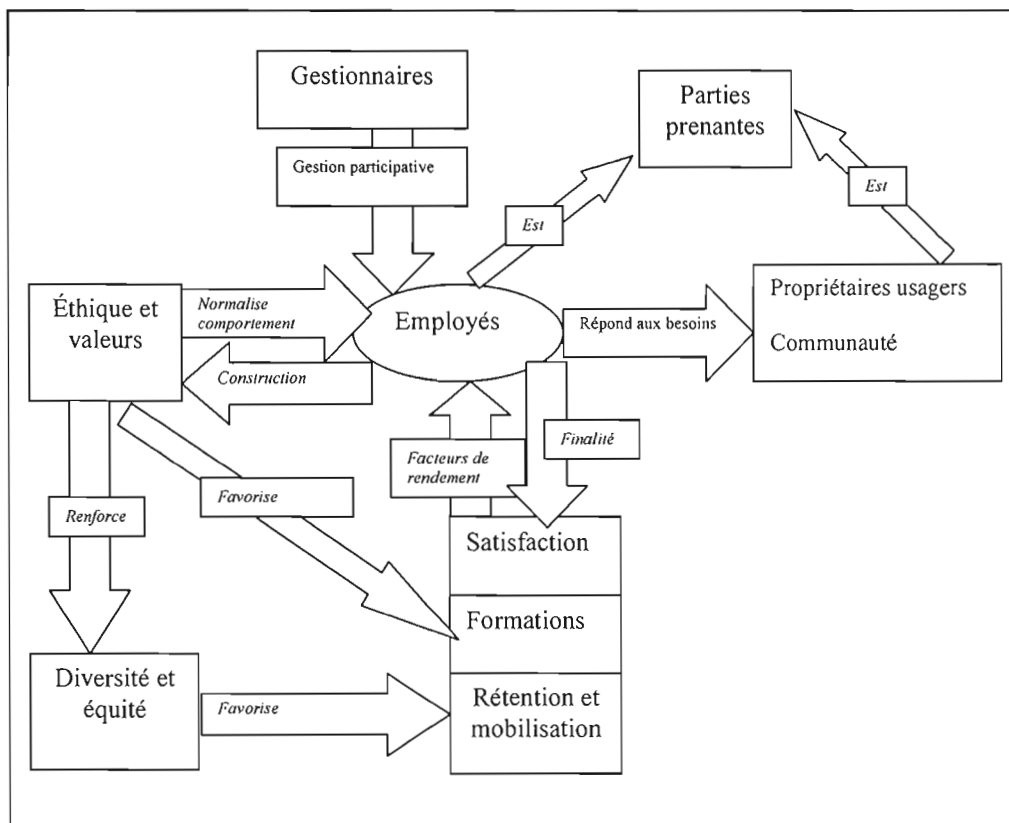


Figure 3.2 Réseau de relation du code « Employés »

#### 3.4.4 Saturation théorique

Dans l'analyse de données qualitatives, ce n'est pas la représentativité qui compte. Il faut plutôt savoir si nous avons atteint une saturation théorique. Comme l'indique Persais (2004, p. 178) qui a fait une étude sur les rapports de développement durable : « notre objectif n'est pas la reproductibilité, et la transférabilité des résultats, mais plutôt la richesse et la pertinence de l'information présentée au regard d'une pratique nouvelle ». C'est pourquoi l'échantillon de rapports de développement durable analysés est petit. Nous pouvons dire que nous avons atteint la saturation théorique lorsque la démarche de codification effectuée sur d'autres rapports ne fait pas apparaître de nouveaux codes. Pour tester notre saturation théorique, nous avons entrepris une codification sur les rapports précédents des organisations

3, 4 et 5. Cette codification n'a pas fait émerger de nouveaux codes. Il existe une similarité dans les discours présentés dans les rapports d'une année à l'autre.

### Conclusion

Nous avons choisi une démarche méthodologique pour répondre à notre objectif de recherche qui est de savoir comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers canadiens s'approprient les outils de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports de développement durable. Nous avons choisi une analyse du discours basée sur la codification conforme à notre positionnement épistémologique. Nous tentons de découvrir les représentations sociales des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers canadiens. Dans le prochain chapitre, nous vous présentons les résultats de cette analyse.



## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Voici les résultats de notre analyse. Dans un premier temps, nous présenterons des éléments associés à la forme des rapports. C'est-à-dire le titre et la taille des rapports, la division en section, la proportion d'espace accordée aux éléments de forme comme le texte, le texte encadré, les tableaux et figures, les photos et illustrations, la représentation des parties prenantes dans les photos et la référence aux indicateurs de la GRI. Ensuite, nous présenterons les résultats de notre analyse du discours code par code. Les codes sont présentés par famille de code ce qui permet de séparer les thèmes. Nous faisons une synthèse pour chaque famille de codes.

#### 4.1 Présentation de la forme des rapports

Dans le tableau 4.1, nous remarquons les titres, l'année de publication et le nombre de pages des rapports. À première vue, nous pouvons observer une disparité dans la taille des rapports. Tout d'abord, il y a trois gros rapports de plus de 70 pages. Ensuite, il y a un rapport d'une vingtaine de pages. Finalement, il y a un rapport de sept pages. Dans le titre des rapports, deux organisations font référence au développement durable, deux à la responsabilité sociale et une à l'imputabilité. Il faut noter qu'une organisation parle de développement durable solidaire et l'autre parle de rapport de responsabilité sociale coopératif. L'ajout des termes « solidaire » et « coopératif » peut être perçu comme une volonté de marquer une différence de l'organisation par rapport à une autre.

Tableau 4.1  
Titres et tailles des rapports

	Titre du rapport	Nb p.
1	Premier rapport de développement durable	96
2	Premier rapport de développement durable et solidaire	74
3	Rapport de responsabilité sociale coopératif	24
4	Corporate Social Responsibility Report	7
5	Accountability Report	89

Dans le tableau 4.2, nous présentons le titre et le nombre de pages de chacune des sections. Tout d'abord, il faut mentionner que le rapport de l'organisation 4 est à l'intérieur du rapport annuel de l'organisation et il n'est pas divisé en sections. En analysant les titres des sections des rapports des autres organisations, nous pouvons observer des similitudes. Les organisations commencent par des éléments de contexte et d'introduction, c'est-à-dire, un message de la direction, la description du profil de l'organisation et de l'information sur le rapport. L'organisation 5 a une section « Rapport d'assurance » où elle inclut le rapport du vérificateur et la rétroaction des parties prenantes. Les rapports ont toutes des sections relatives à la performance. L'organisation 1 divise son rapport selon la triple reddition de compte en plus d'avoir une section sur l'engagement envers les parties prenantes. Elle ajoute à la fin du document une revue financière et ses états financiers. L'organisation 2 divise son rapport selon la triple reddition de compte uniquement. À l'opposé du rapport de l'organisation 1 qui possède une section sur la performance économique distincte de la revue financière, la section sur la performance économique de l'organisation 1 s'apparente à une traditionnelle revue financière. L'organisation 3 présente une division atypique, sa performance est présentée dans deux sections : « une institution financière performante » et « une institution financière responsable ». L'organisation 5 divise son rapport en sections sur la performance selon les thèmes s'apparentant à la GRI : les services, la gouvernance, les relations de travail, « donner l'exemple » qui est une section sur les engagements envers la communauté et l'environnement, et enfin la performance financière. Trois organisations terminent leur rapport par un index des indicateurs de la GRI.

Tableau 4.2  
Titres et tailles des sections

<b>Organisation 1</b>		
Message de la présidente du conseil d'administration		4 p.
Message du président directeur général		5p.
Profil de l'organisation		8p.
Engagement envers les parties prenantes		6p.
Performances économiques		4p.
Performances environnementales		6p.
Performances sociales		8p.
Les paramètres du rapport		1p.
Index GRI		2p.
Investissement hors Québec		4p.
Revue financière		4p.
États financiers		22p.

<b>Organisation 2</b>		
Introduction		9p.
Engagements sociaux : grandir dans un carrefour unique		11p.
Engagements environnementaux : Quelques pratiques internes		28p.
Engagements économiques : La revue financière		24p.
Index GRI		4p.
Vos droits		1p.

<b>Organisation 3</b>		
Message du président et chef de direction		1p.
Une institution financière différente		10p.
Une institution financière performante		1p.
Une institution financière responsable		10p.
Indicateurs et éléments de déclaration standard de la GRI		1p.

<b>Organisation 5</b>		
Introduction et contexte		1 p.
	Message du président du conseil et du PDG	2 p.
	Profil du groupe Vancity	2 p.
	À propos du rapport d'imputabilité	2 p.
Rapport d'assurances		1 p.
	Rapport des vérificateurs sociaux indépendants	3 p.
	Retour des parties prenantes sur le brouillon du rapport d'imputabilité	3 p.
Rapport sur la performance	Sommaire du progrès réalisé en fonction des cibles du plan d'action	10 p.
	À propos du service	14 p.
	Gouvernance responsable	12 p.
	Une bonne place pour travailler	12 p.
	Donner l'exemple	22 p.
	Gestion financière responsable	5 p.
Information, contact et rétroaction		1 p.

Dans le tableau 4.3, nous pouvons voir le nombre de photos présentées dans chaque rapport. L'organisation 2 présente beaucoup de photos, suivi de l'organisation 1 qui en présente la moitié moins. L'organisation 3 et 5 présente très peu de photos compte tenu de la taille de leur rapport. L'organisation 4 présente peu de photos en nombre absolu, mais présente plus d'une photo par page.

Tableau 4.3  
Nombre de photos

Organisations	Nb photos
1	21
2	48
3	3
4	9
5	11

Dans le tableau 4.4, nous présentons la proportion de l'espace alloué aux différents éléments de forme (textes, textes encadrés, tableaux et figures, photos et illustrations). On peut voir que les organisations 4 et 5 utilisent davantage les photos que les autres organisations. Les organisations 3 et 5 utilisent très peu de photos, ils utilisent davantage les tableaux. Le texte constitue la plus importante forme de communication pour l'ensemble des rapports. L'organisation 5 utilise beaucoup les encadrés pour présenter les cibles de son plan d'action et donner des informations supplémentaires au texte comme des références à d'autres publications de l'entreprise.

Tableau 4.4  
Proportion de l'espace alloué aux éléments de forme

Organisation	Texte	Encadrés	Tableaux / figures	Photos / illustrations
1	69 %	7 %	16 %	9 %
2	64 %	2 %	6 %	28 %
3	73 %		23 %	3 %
4	51 %	9 %	11 %	29 %
5	56 %	18 %	24 %	2 %

Dans le tableau 4.5, nous pouvons voir les acteurs qui sont représentés dans les photos. Nous avons séparé le tableau en acteurs *primaires* et *secondaires*. Les acteurs primaires sont les acteurs qui sont liés par contrat aux organisations. Les acteurs secondaires sont des acteurs qui peuvent avoir une influence sur l'organisation, mais qui n'ont pas de liens contractuels, l'influence se fait sentir sur l'image de l'organisation ou est davantage politique. Il faut noter que l'organisation 3 expose seulement 3 photos, donc l'analyse de ce rapport est peu représentative. Les organisations 1 et 5 exposent les acteurs primaires et secondaires dans une même proportion. Quant aux organisations 2 et 4, elles font davantage de place aux acteurs secondaires. Dans le cas des acteurs primaires, la majorité des organisations représentent sur leurs photos des administrateurs, des gestionnaires et des employés. Les propriétaires usagers sont peu représentés. Une seule organisation présente des photos réfère aux entreprises de son portefeuille d'investissement et à ses partenaires d'affaires. À propos des acteurs secondaires, la majorité des organisations représentent des acteurs anonymes. C'est-à-dire que les organisations exposent des photos qui réfèrent à des thèmes comme la solidarité inter-génération, la famille, les enfants; la nature et l'environnement, la diversité entre ethnies et entre hommes et femmes. Deux organisations représentent certains acteurs qu'on pourrait qualifier de militants, c'est-à-dire le mouvement syndical, le mouvement environnemental et le mouvement de l'économie sociale.

Tableau 4.5  
Représentation des acteurs

<b>Acteurs primaires</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Administrateurs	8%	9%			14%
Gestionnaires	8%	6%	67%		14%
Employés	8%	13%	33%		14%
Entreprises du portefeuille	25%				
Propriétaires usagers (entreprises)		4%		25%	
Propriétaires usagers (particuliers)		4%			
Partenaires d'affaires	8%				
<b>Total</b>	<b>58%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>43%</b>
<b>Acteurs secondaires</b>					
Communauté locale		15%		38%	
Communauté internationale		15%			
Mouvement économie sociale	8%	11%			
Mouvement syndical	4%				
Mouvement environnemental		4%			
Génération, familles et enfants	4%	4%		25%	14%
Nature et environnement	13%	15%			14%
Diversité, genre et ethnie	4%			13%	29%
Gouvernement	4%				
Artistes	4%				
<b>Total</b>	<b>42%</b>	<b>64%</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>	<b>57%</b>

Dans le tableau 4.6, nous pouvons voir les références aux indicateurs de la GRI. Quatre organisations font référence aux critères de la GRI. Trois organisations incluent un index de la GRI dans leur rapport. L'organisation 5 n'inclut pas d'index de la GRI, mais présente un lien sur son site Internet où l'on peut trouver cet index. Les organisations 1 2 et 3 font référence à la troisième version de la GRI. L'organisation 5 fait référence à la deuxième version de la GRI. Les organisations 1 et 5 ont une couverture importante des indicateurs de la GRI. Les organisation 2 et 3 ont une couverture plus faible. L'organisation 3 ne fait aucune référence aux indicateurs de société et de droits humains.

Tableau 4.6  
Référence aux indicateurs de la GRI

Catégorie d'indicateurs	1	2	3	4	5
Économique	9 / 9	3 / 9	2 / 9	0	8 / 10
Environnemental	15 / 30	6 / 30	5 / 30	0	12 / 19
Responsabilité des produits	6 / 9	1 / 9	1 / 9	0	3 / 11
Droits humains	5 / 9	2 / 9	0 / 9	0	7 / 14
Société	4 / 8	2 / 8	0 / 8	0	4 / 4
Relations de travail	14 / 14	7 / 14	3 / 14	0	12 / 17

#### 4.2 Présentation des codes fréquents et pertinents

Après l'étape de la codification ouverte, nous avons retenu les codes les plus fréquents. Ces codes répondent à la question : de quoi on parle? Il nous reste à savoir : comment on en parle? Les codes qui nous permettent de répondre à cette question sont présentés dans le tableau 4.7. Le chiffre dans la case correspond à la fréquence absolue du code, le chiffre entre parenthèse correspond à la fréquence relative, c'est-à-dire la proportion des citations totales de chaque rapport où le code est présent. Puisque les rapports sont de différentes tailles, nous utilisons la fréquence relative pour sélectionner les codes les plus fréquents. Cette façon de procéder vise à ce que les rapports de grande taille n'aient pas une influence démesurée dans la sélection des codes par rapport aux rapports de petite taille.

Tableau 4.7  
Les codes les plus fréquents

Codes	1	2	3	4	5	Total	moy
Communauté	11(0,06)	10(0,08)	11(0,07)	20(0,87)	48(0,13)	100	24%
Employés	34(0,18)	23(0,17)	26(0,17)	5(0,22)	90(0,24)	178	20%
Propriétaires usagers	23(0,12)	13(0,10)	26(0,17)	3(0,13)	73(0,19)	138	14%
Mouvement de l'économie sociale	25(0,13)	39(0,31)	8(0,05)	2(0,09)	17(0,04)	91	12%
Dons et commandites	5(0,03)	2(0,02)	9(0,06)	8(0,35)	20(0,05)	38	10%
Environnement	27(0,14)	13(0,10)	14(0,09)	1(0,04)	36(0,09)	91	10%
Finance responsable	23(0,12)	11(0,09)	11(0,07)	1(0,04)	20(0,05)	66	8%
Impact	18(0,10)	0	3(0,02)	5(0,22)	12(0,03)	38	7%
Satisfaction	10(0,05)	2(0,02)	15(0,10)	3(0,13)	25(0,07)	55	7%
Société	23(0,12)	17(0,13)	7(0,05)	1(0,04)	7(0,02)	55	7%
Éthique et valeurs	16(0,09)	12(0,09)	10(0,06)	1(0,04)	17(0,04)	56	7%
Dévelop. durable	31(0,17)	10(0,08)	9(0,06)	0	5(0,01)	55	6%

Nous avons aussi analysé certains codes moins fréquents, mais pertinents à notre question de recherche. Nous vous présentons ces codes dans le tableau 4.8.

Tableau 4.8  
Codes moins fréquents, mais pertinents à la recherche

<b>Codes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Rapport de développement durable	24	5	3	0	31	<b>63</b>
Performance financière	15	4	7	1	29	<b>56</b>
RSE	7	2	8	2	6	<b>25</b>
Nature coopérative	1	3	19	0	3	<b>26</b>

Dans le tableau 4.9, nous présentons les codes pertinents et fréquents séparés en famille de codes.

Tableau 4.9  
Familles de codes

<b>Familles</b>	<b>Codes</b>
Acteurs	Employés
	Propriétaires usagers
	Communautés
	Mouvement de l'économie sociale
Responsabilité sociale de l'entreprise	Finance responsable
	Rapport de développement durable
	RSE
	Dons et commandites
Développement durable	Développement durable
	Environnement
	Société
	Impact
Gestion	Performance financière
	Satisfaction
Particularité coopérative	Nature coopérative
	Éthique et valeurs



### 4.3 La famille « Acteurs »

Dans cette section, nous présenterons les résultats de la codification pour la famille « Acteurs ». Nous pourrions ainsi comprendre le rôle des différents acteurs dans la stratégie de responsabilité sociale de l'organisation et dans la production de rapports de développement durable. Chaque présentation de code est accompagnée d'un tableau qui présente les codes qui sont régulièrement associés au code analysé, c'est-à-dire présents dans un même paragraphe. Dans chaque tableau 4.10, on peut voir la cooccurrence de chaque code avec le code analysé, c'est-à-dire le nombre de fois que les deux codes sont présents dans un même paragraphe. Il y a aussi une figure qui illustre les relations entre le code analysé et ses codes en forte cooccurrence.

#### 4.3.1 Le code « Employés »

Le code « Employés » est le code le plus fréquent (178) en fréquence absolue. Dans le tableau 4.10, nous pouvons voir les codes qui sont le plus souvent associés au code « Employés ». La figure 4.1 présente les relations entre le code « Employés » et ses codes associés.

Tableau 4.10  
Code associé au code « Employés »

Code	Cooccurrence
Propriétaires usagers	41
Communauté	28
Formations	25
Gestionnaires	22
Satisfaction	20
Éthique et valeurs	18
Parties prenantes	16
Rétention et mobilisation d'employés	15
Diversité et équité	15

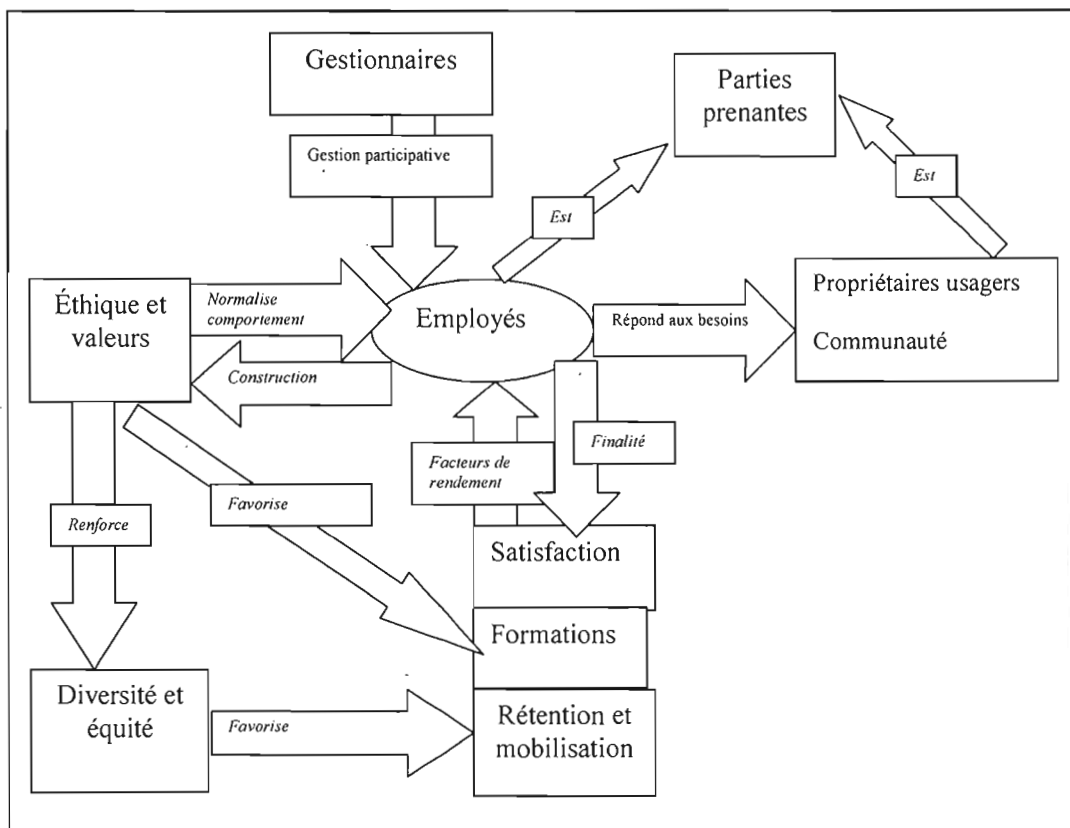


Figure 4.1 Réseau de relations du code « Employés »

Le code « Employés » est souvent cité par les organisations d'économie sociale. Pour les organisations, les employés ont un rôle actif et passif à jouer dans la bonne marche de leur stratégie de responsabilité sociale et l'atteinte de leurs objectifs. Tout d'abord, les employés sont considérés comme des parties prenantes des organisations au même titre que les propriétaires usagers et la communauté :

Les parties prenantes qui se trouvent au centre de nos activités, pour qui et par qui nous réalisons notre mission, sont les actionnaires, les entreprises partenaires, les fonds partenaires et spécialisés ainsi que le personnel salarié de Fondation (organisation 1, 2 :93).

Les organisations considèrent avoir une responsabilité morale envers les employés et l'ensemble de leurs parties prenantes. Dans la citation suivante, on parle d'un devoir de pérennité :

Notre coopérative est investie d'un devoir de pérennité non seulement envers ses membres et envers ses salarié-es, mais aussi envers les collectivités locales du Québec. (Organisation 2, 3 :22).

Plus précisément, elles considèrent qu'elles doivent veiller au bien-être de leurs employés à leur satisfaction, à leur formation, à leur rétention et à leur mobilisation. Cette bonne gestion des ressources humaines est basée sur une responsabilité morale envers les employés, mais aussi sur une base utilitaire. Pour les organisations, un climat de travail sain permet d'obtenir un bon rendement de la part des employés pour mieux servir les propriétaires usagers :

Nous croyons que pour nos employés, évoluer dans un climat sain et dans une entreprise qui veille à leur mieux-être contribue au maintien de l'excellence des services que nous offrons à nos membres et clients (Organisation 3, 4 :142).

Les valeurs jouent un rôle important pour normaliser le comportement des employés, ce qui permet d'offrir un bon service aux membres. Pour une organisation, les valeurs se traduisent au quotidien par les gestes des employés.

[...] depuis toujours, toutes ces valeurs (valeurs de l'organisation 2) sont portées quotidiennement par 89 personnes qui, tout en jouant des rôles différents, donnent le meilleur d'elles-mêmes pour encore mieux servir les membres. C'est au moyen de ces valeurs et de son professionnalisme que cette équipe traduit en mots et en gestes le parti pris de la Caisse pour offrir au quotidien des services empreints d'humanisme, de démocratie et de solidarité. (Organisation 2, 3:103)

Il s'agit aussi d'une façon de retenir et de mobiliser les employés qui partagent les mêmes valeurs. Une organisation fait référence aux jeunes qui ont de plus grandes attentes à cet égard :

Ces chiffres illustrent bien l'importance qu'accordent les jeunes aux valeurs de leur employeur. En effet, la responsabilité sociale et les valeurs des entreprises sont de plus en plus prises en considération par les jeunes dans le choix d'un employeur (Organisation 3, 4 :42).

Les employés ne sont pas seulement passifs à l'égard des valeurs de leur organisation, ils participent aussi à leur construction. Une organisation indique qu'elle a consulté ses employés ainsi que d'autres parties prenantes avant de construire son énoncé de valeur :

Vancity is guided by our Statement of Values and Commitments. The Statement – created with input from our members and employees – defines how we'll live our values of integrity, innovation and responsibility in how we do business. (Organisation 5, 7:14).

Les relations entre les employés et les gestionnaires sont basées sur la gestion participative. Une organisation parle de conditions nécessaires au développement harmonieux des individus :

Le type de gestion participative que nous pratiquons à Fondation s'appuie sur la conviction partagée par toutes et tous (dirigeantes et dirigeants, gestionnaires, syndicat, personnes salariées) à l'effet qu'il ne peut y avoir de réussite durable de l'entreprise sans la réalisation des conditions nécessaires au développement harmonieux des individus. Elle se réalise par un développement organisationnel qui favorise la participation des personnes salariées au processus de détermination des objectifs et à l'organisation du travail (organisation 1, 2 :72).

Veiller à la diversité et l'équité en milieu de travail est considéré comme une obligation pour une entreprise. Il s'agit aussi d'une façon de retenir des talents qui auraient été autrement perdus.

En résumé, l'employé est considéré comme un acteur central pour les organisations d'économie sociale. L'ensemble des relations entre l'organisation et ses employés est basé sur une obligation morale et sur des enjeux utilitaires. On considère qu'un employé heureux est plus productif, ce qui permet de mieux servir les propriétaires usagers. Il s'agit d'un cercle vertueux. On perçoit aussi une forme de sollicitude ou l'employé n'est pas seulement un moyen, mais une fin. Nous constatons cette sollicitude lorsque les organisations parlent de leurs devoirs envers les employés.

#### 4.3.2 Le code « Propriétaires usagers »

Le tableau 4.11 présente les codes associés avec le code « Propriétaires usagers ». La figure 4.2 présente le réseau de relations entre le code « Propriétaire usagers » et ses codes associés.

Tableau 4.11  
Code associé au code « Propriétaires usagers »

Codes	Cooccurrences
Employés	44
Communauté	35
Satisfaction	23
Performance financière	21
Qualité du service	19
Environnement	15
Parties prenantes	14
Rapport de développement durable	13
Consultation	11
Éthique et valeurs	11
Nature coopérative ou associative	10
Responsabilité	10

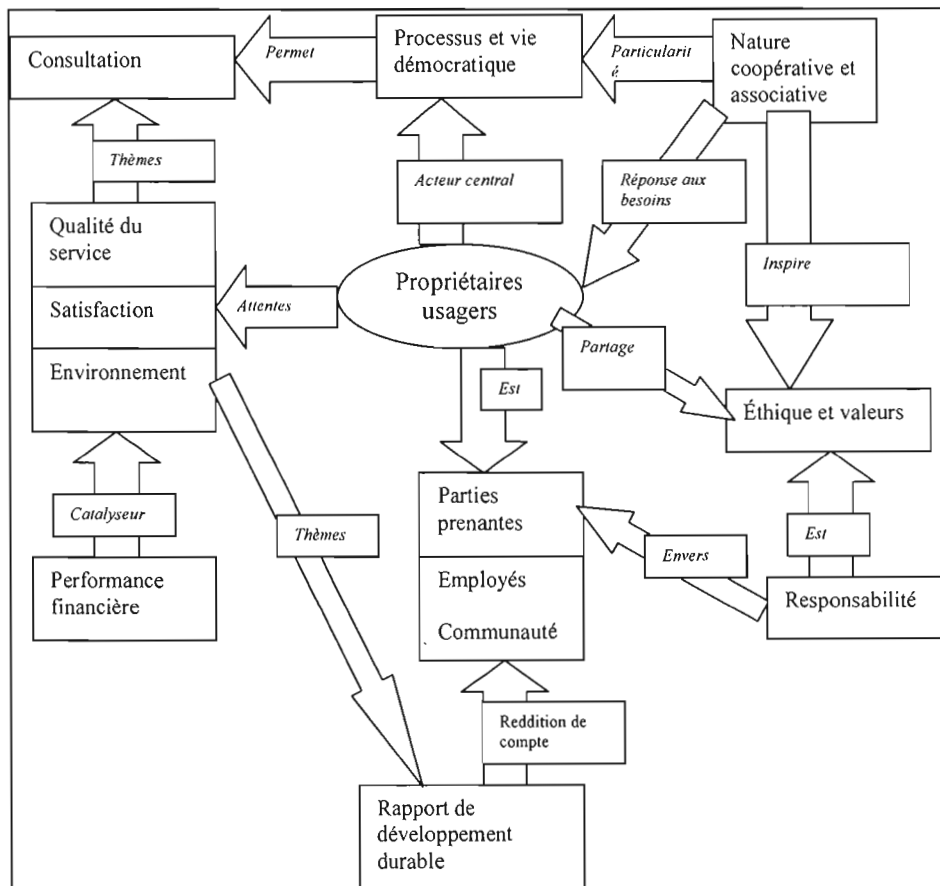


Figure 4.2 Réseau de relations du code « Propriétaires usagers »

Le propriétaire usager possède deux fonctions comme son nom l'indique, il est propriétaire et usager de son organisation. Dans la majorité des rapports analysés, les organisations d'économie sociale appellent cet acteur « membre ». Une organisation qui a une structure juridique différente des autres l'appelle « actionnaire ». Une compréhension du contexte nous montre que ces acteurs même s'ils sont appelés différemment, ont la même fonction dans leurs organisations respectives. C'est-à-dire qu'ils sont propriétaires de l'organisation et ont un droit de vote à l'assemblée générale. Ils sont aussi des usagers qui reçoivent des services de l'organisation. On peut voir dans le réseau de relations du code « Propriétaires usagers » que les propriétaires usagers sont considérés comme des parties prenantes avec les employés et la communauté : « les parties prenantes sont les employé-es, les membres et la communauté » (organisation 2, 3:37).

Le propriétaire usager a plusieurs attentes envers son organisation d'économie sociale. Tout d'abord des attentes normalement admises par un client comme d'avoir accès à un service de qualité ou sentir qu'on se soucie de sa satisfaction. D'autres attentes son d'ordre éthique : le propriétaire usager veut que son institution financière se préoccupe d'environnement par exemple. Généralement, les organisations reconnaissent ces attentes et s'engagent à y répondre :

We will provide you with outstanding service and help you achieve your financial goals (Organisation 5, 7:5).

En 2007, les membres ont été sondés sur les sept dimensions de service suivantes : la considération, la prévenance, le professionnalisme, l'efficacité, l'accessibilité, la courtoisie et la confidentialité (organisation 3, 4 : 130).

Une attention particulière est également accordée par nos actionnaires au maintien et à la création d'emplois au Québec ainsi qu'à l'environnement (Organisation 1, 2 :106).

Le rapport de développement durable est considéré comme un outil qui permet de rendre compte aux parties prenantes (propriétaires usagers, employés, communauté) de la performance de l'organisation et de la façon dont elle répond à ses engagements. Les parties prenantes sont aussi consultées à certaines étapes du processus de production du rapport de développement durable :

Mais plus encore, ce rapport autodéclaré B, qui s'inspire des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), est l'expression du choix éthique fondamental que nous avons fait il y a 37 ans : mettre la finance au service des personnes pour répondre à leurs besoins profondément humains. Cette année, nous satisfaisons à 20 critères de transparence sociale et environnementale. Nous espérons ainsi mieux rendre compte à nos membres, à nos salarié-es et à nos partenaires des efforts tangibles et de la multitude des activités que nous entreprenons pour créer une richesse qui, tout en étant mieux partagée, soit transférable sans compromettre l'avenir des générations futures (Organisation 2, 3 :36).

We've defined our key stakeholders as our members, employees and local communities: we're committed to involving these stakeholder groups in our accountability reporting process. In this reporting cycle, we consulted with Vancity and Citizens Bank's members and employees to obtain feedback on our Accountability Report, proposed measures and our performance. We'll consider expanding our consultations beyond these groups as necessary (e.g. as sensitive issues emerge) (Organisation 5, 7:170).

On constate aussi que les thèmes abordés dans les rapports de développement durable incluent les éléments qui préoccupent les propriétaires usagers comme la qualité du service, la satisfaction et l'environnement.

Les organisations font à plusieurs reprises des références à leurs valeurs. Ses valeurs sont souvent inspirées de la nature coopérative et associative des organisations. On utilise parfois l'expression « valeurs coopératives ». La valeur la plus souvent associée au propriétaire usager est la responsabilité. La responsabilité telle qu'interprétée par les organisations d'économie sociale comprend la prise en compte des besoins des membres :

Responsibility: We are accountable to our members, employees, colleagues and communities for the results of our decisions and actions (Organisation 5, 7:4).

Les propriétaires usagers ont aussi un rôle dans la construction des valeurs de leur organisation. On indique qu'ils partagent ses valeurs et sont consultés lorsque vient le temps de construire un énoncé de valeurs :

Un sondage révèle que la majorité de nos actionnaires adhèrent aux principes éthiques qui nous guident. C'est sur une volonté commune de transformation sociale, de proposition d'une nouvelle éthique de faire des affaires que repose le projet de Fondation (Organisation 1, 2 :45).

Vancity's Statement of Values and Commitments was created in consultation with our members, staff and communities and provides a framework for how we do business. It guides our business decisions and strategies ensuring that we stay true to the values that have made us strong (Organisation 5, 7:1).

La nature coopérative et associative est présentée comme étant une distinction importante des organisations d'économie sociale. Une des principales distinctions de la nature coopérative et associative est sa finalité qui est de répondre aux besoins des propriétaires usagers :

How credit unions differ from other businesses Co-operatives and credit unions differ from other businesses in three key ways: A different purpose: the primary purpose of co-operatives and credit unions is to meet the common needs of their members, whereas the primary purpose of most investor-owned businesses is to maximize profit for shareholders (Organisation 5, 7:142).

Depuis la naissance des premières caisses, leur tâche primordiale a toujours été de servir les membres, de les accompagner efficacement dans leurs activités visant à développer à la fois leur patrimoine et leur milieu, et ce, dans une perspective à long terme. La responsabilité sociale de Desjardins est liée à sa nature même de groupe financier coopératif et s'inscrit dans le libellé de sa mission, qui l'enjoint à « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités » (Organisation 3, 4:8).

La nature coopérative et associative a aussi la particularité d'offrir un processus et une vie démocratique. À l'intérieur de ce processus, le propriétaire usager est l'acteur central. Chez la majorité des organisations, c'est lui qui élit l'ensemble du conseil d'administration. Dans une organisation, il élit certains membres du conseil d'administration. C'est ce processus démocratique qui permet aux propriétaires usagers de jouer pleinement leur rôle. Il s'agit aussi d'une façon pour l'organisation de consulter ses propriétaires usagers. Notamment sur les thèmes comme la qualité du service, la satisfaction et l'environnement :

Les mécanismes démocratiques de Desjardins permettent aux membres de participer aux décisions qui les concernent et de jouer leur rôle de membre propriétaire. Ainsi, ils peuvent notamment participer à l'assemblée générale annuelle de leur caisse, voter le partage des excédents, élire les membres du conseil d'administration et du conseil de surveillance ou s'y faire élire, siéger à des comités ad hoc, participer à des activités de consultation et à des sondages de satisfaction afin d'exprimer leur point de vue (Organisation 3, 4 :30).

La performance n'est pas incompatible avec la nature coopérative et associative des organisations. Elle a un rôle de catalyseur à jouer pour permettre à l'organisation de répondre aux attentes de ses propriétaires usagers et de ses autres parties prenantes ainsi qu'à contribuer à la pérennité de l'organisation :

Les efforts consentis par toutes les composantes de Desjardins pour arriver à cette performance n'ont qu'un but: parvenir à une rentabilité globale rassurante pour nos membres



et nos clients, et suffisante pour assurer notre développement ainsi que notre pérennité (Organisation 3, 4 :77).

To be a democratic, ethical, and innovative provider of financial services to our members . Through strong financial performance, we serve as a catalyst for the self-reliance and economic wellbeing of our membership and community (Organisation 5, 7 :2).

#### 4.3.3 Le code « Communauté »

Dans le tableau 4.12, on peut voir les codes associés au code « Communauté ». Dans la figure 4.3, on peut voir le réseau de relations entre le code « communauté » et ses codes associés.

Tableau 4.12  
Codes associés au code « Communauté »

<b>Codes</b>	<b>Cooccurrences</b>
Propriétaires usagers	35
Employés	28
Dons et commandite	27
Environnement	17
Développement durable	12
Impact	12
Éthique et valeurs	10
Performance financière	9
Économie	9
Engagement	9

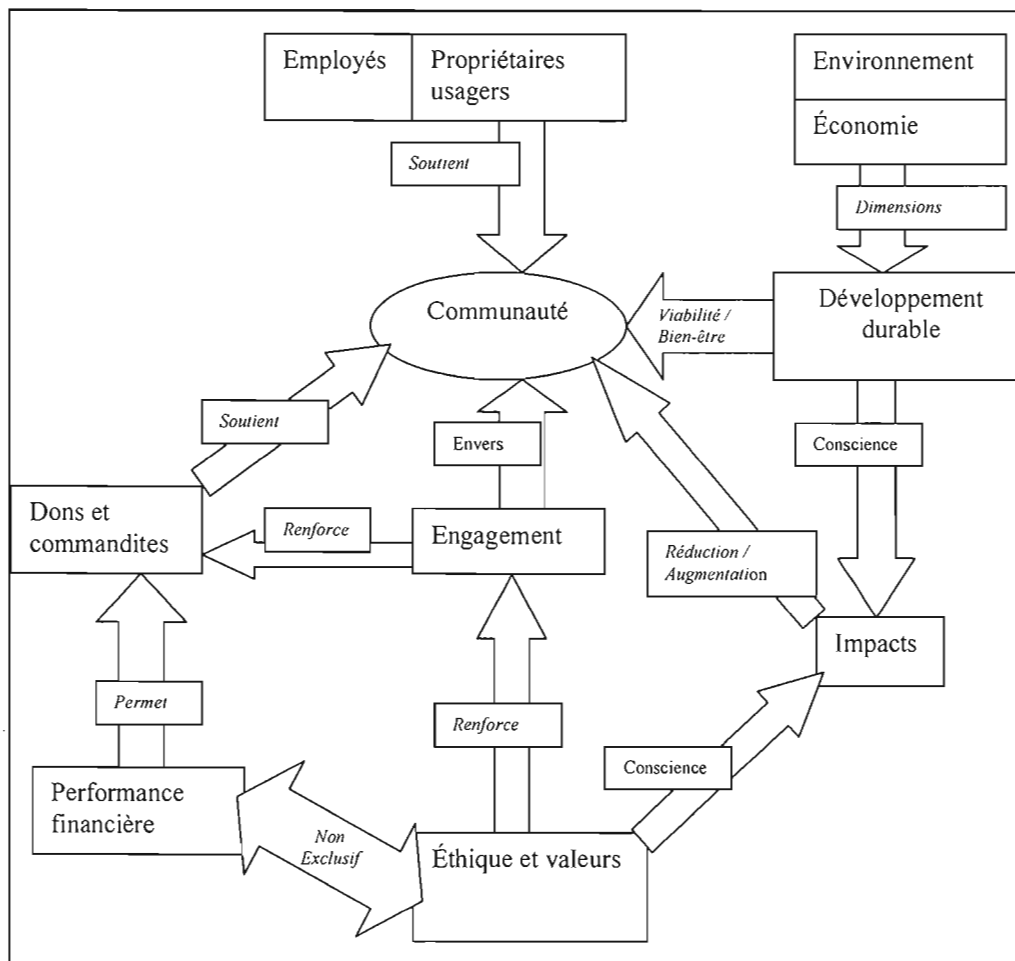


Figure 4.3 Réseau de relations entre le code « communauté » et ses codes associés

Généralement, la communauté représente les populations et les institutions environnant les organisations d'économie sociale. Dans les rapports, les organisations présentent leurs engagements envers leur communauté. Ces engagements correspondent généralement à des dons et commandites :

« Votre engagement dans la communauté se traduit aussi par les dons et les commandites. En 2007, la Caisse a ainsi versé 171 947 \$ à plus de 256 organismes membres provenant des réseaux syndical, culturel, coopératif et communautaire (Organisation 2, 3 :56).

« L'attribution de commandites et de dons fait partie des moyens que s'est donnés Desjardins pour réaliser sa mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités où il exerce ses activités (Organisation 3, 4 :60).

Les engagements consistent aussi à réduire les impacts nuisibles et augmenter les impacts bénéfiques sur la communauté :

La triple reddition de comptes - économique, sociale et environnementale -, est certes un exercice exigeant. C'est surtout un outil de gestion qui permet d'influer sur le futur de l'entreprise, d'accroître les effets bénéfiques de ses activités ou d'en réduire les conséquences négatives pour les travailleuses et les travailleurs, les communautés environnantes et la société en général (Organisation 1, 2 :15).

Ces formes d'engagement envers la communauté sont souvent renforcées par les valeurs des organisations d'économie sociale :

Coast Capital Savings will seek out opportunities to help families in our local communities achieve economic success and improve their quality of life. We believe helping families fits well with our credit union philosophy, as it speaks to our values and aligns well with the markets we serve (Organisation 4, 5:21).

Les organisations traitent aussi régulièrement du développement durable. Le développement durable est vu comme une façon de permettre le bien-être et la viabilité des communautés. L'engagement pour le développement durable est inspiré des valeurs des organisations. Il consiste en une prise de conscience des impacts de l'organisation sur la communauté. Les organisations reconnaissent l'économie et l'environnement comme des dimensions du développement durable :

We know that the effort that we expend on contributing to member and employee well-being and to the social and environmental sustainability of the communities we serve sets us apart from other financial institutions. This in turn strengthens demand for our services and bolsters our long-term business sustainability (Organisation 5, 7:15)

La perspective d'un développement durable est devenue une nouvelle nécessité, un modèle éthique que tous les acteurs sont appelés à s'approprier, selon les valeurs qui les animent. Il ne suffit plus de démontrer la performance économique à court terme d'une entreprise mais de signaler aussi ses performances sociales et environnementales. Elles sont en quelque sorte garantes de la viabilité à long terme de l'entreprise mais aussi de la communauté et de la société où elle s'insère. Notre premier rapport de développement durable fait état de l'engagement ferme de Fondation dans cette voie (Organisation 1, 2 :21).

La performance financière des organisations est considérée comme n'étant pas exclusive aux valeurs et principes des organisations. C'est-à-dire que les organisations mentionnent avoir une bonne performance financière, tout en respectant leurs obligations d'entreprise coopérative. En plus, la performance financière est considérée comme bénéfique pour la

communauté. Elle permet une vitalité économique et la possibilité de distribuer les richesses par des programmes de dons et commandites :

As a business, we create value for the economy. Our employees, members, governments and local communities benefit from the value we create. In 2005, more than 60 per cent of our purchases were from local suppliers. After paying our suppliers, 56 per cent of the economic value we created went towards supporting employees through salaries, benefits, and profit sharing. We paid more than \$38 million to governments in income and other taxes. We distributed the rest to our members in the form of membership and patronage dividends and to our local communities through grants and sponsorships (Organisation 5 , 7:330).

Les employés et les propriétaires usagers sont considérés comme des parties prenantes au même titre que la communauté. En plus, ils sont souvent présentés comme des acteurs actifs qui soutiennent la communauté par voie de bénévolat et de dons :

We encourage our employees to participate in our communities by fundraising and volunteering. Each year, employees at Vancity are asked to choose the community issue that will be the focus of the staff fundraiser. During 2004 and 2005, employees raised more than \$210,000 for the Adoptive Families Association of BC (Organisation 5, 7:245).

The Coast Volunteer Program has two components: the Volunteer Fund supports employees volunteering on their own time and rewards them with a financial donation to a non-profit group of their choice, and the Good Karma Crew provides opportunities for employees to volunteer up to 7.5 hours annually on paid company time (Organisation 4, 5:3).

#### 4.3.4 Le code « Mouvement de l'économie sociale »

Dans le tableau 4.13, on peut voir les codes associés au code « Mouvement de l'économie sociale ». Dans la figure 4.4, on peut voir le réseau de relations entre le code « Mouvement de l'économie sociale » et ses codes associés.

Tableau 4.13  
Codes associés au code « Mouvement de l'économie sociale »

Codes	Cooccurrences
Propriétaires usagers	35
Employés	28
Dons et commandite	27
Environnement	17
Développement durable	12
Impact	12
Éthique et valeurs	10
Performance financière	9
Économie	9
Engagement	9

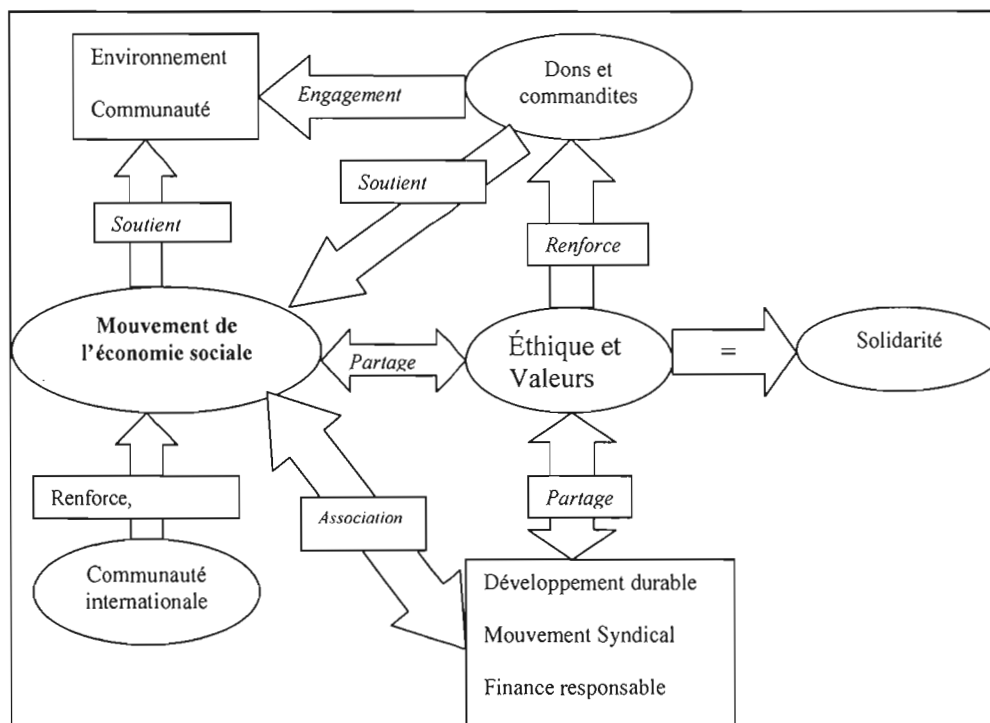


Figure 4.4 Réseau de relations du code « Mouvement de l'économie sociale »

Le code « Mouvement de l'économie sociale » correspond aux autres organisations que celles de notre corpus qui font partie de l'économie sociale. Il s'agit de coopératives, d'organismes à but non lucratif et de regroupements qui font la promotion de l'économie sociale.

Dans les rapports analysés, on fait une association entre les valeurs du mouvement de l'économie sociale et celles d'autres mouvements comme le développement durable, le mouvement syndical et la finance responsable. La valeur partagée la plus souvent citée est la solidarité. C'est aussi la recherche du bien commun qui unit ces différents mouvements. Les quatre mouvements se soutiennent mutuellement. Par exemple, les organisations d'économie sociale font la promotion de la finance responsable et la finance responsable apporte des fonds aux organisations de l'économie sociale :

Il est affirmé dans la convention collective signée entre Fondation et les personnes salariées : « Les parties et les personnes salariées s'engagent à promouvoir la mission de Fondation et les valeurs syndicales et coopératives qui sont à la base de sa raison d'être ainsi qu'à contribuer à leur accomplissement » (Organisation 1, 2 :163).

L'économie que nous avons choisi de soutenir crée une richesse collective qui se mesure notamment en développement durable et solidaire. Nous sommes derrière des projets issus des milieux syndical, coopératif, culturel, communautaire et associatif, chacun d'eux recherchant l'intérêt collectif (Organisation 2, 3 :38).

Le développement durable et les principes d'une finance plus socialement responsable étant au coeur de son action depuis sa création, Fondation appuie de différentes façons les projets de nombreuses organisations innovatrices, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Nous partageons avec nombre d'entre elles des valeurs, des principes et des pratiques qui favorisent l'épanouissement des personnes, la participation et la responsabilité sociale. Fondation est, entre autres, membre associé du Conseil de la coopération et de la mutualité du Québec et membre de la Fondation pour l'éducation à la coopération, de la Coopérative de développement régional Montréal-Laval et du Chantier de l'économie sociale du Québec (Organisation 1, 2 :82).

C'est par la voie de dons et de commandites que les organisations analysées soutiennent le mouvement de l'économie sociale. Certaines organisations affirment explicitement qu'elles soutiennent l'économie sociale. D'autres organisations parlent plutôt d'organisations à but non lucratif. Ces contributions monétaires s'inscrivent dans leurs engagements envers la communauté et l'environnement. Le mouvement de l'économie sociale est généralement présenté comme étant bénéfique pour la communauté et l'environnement. Dans les extraits suivants, on présente certains exemples de contributions monétaires à des organisations d'économie sociale :

Dans le domaine des contributions financières à la communauté, Fondation dispose de pratiques de dons et de commandites qui privilégient les créneaux de sa mission et ses réseaux partenaires. Au total, nos contributions se sont élevées à 80 574 \$ au cours de l'exercice 2005-2006. La catégorie de l'économie sociale et du développement local est le

principal bénéficiaire de nos contributions. Les partenaires en développement des affaires, la recherche universitaire ainsi que la catégorie de l'action communautaire et des oeuvres caritatives obtiennent chacun une part équivalente (Organisation 1, 2 :131).

Isabelle Boisvert, 28 ans, reçoit une bourse de 5 000 \$ pour son collectif de Percé. Son projet d'économie sociale se nomme Produire la santé ensemble ! La mise en place d'une association coopérative d'agriculture écologique et de proximité, c'est une question de santé aussi bien individuelle que communautaire (Organisation 2, 3 :49).

The Community Economic Development Grants Program supports community planning processes, funds innovative projects, and strengthens the capacity of non-profit and community groups. In this report, we will provide general highlights about our community giving and share four stories about people who have benefitted from Coast Capital Savings' investment in our communities (Organisation 4, 5:4).

Vancity Enterprises Ltd. (Enterprises) is a real estate developer with a mandate to undertake socially responsible projects. Established in 1989, Enterprises builds affordable, accessible and environmentally sustainable projects, often in partnership with local community and non-profit groups. Below are the details of projects completed or in progress during 2004 and 2005 (Organisation 5, 7:281).

Les organisations font référence à la communauté internationale en parlant de certaines initiatives qu'elles soutiennent dans les pays du tiers monde. Il s'agit de philanthropie, parfois d'aide technique pour des programmes de micro crédit ou de création de partenariat avec des organisations à l'international. Ces initiatives sont généralement présentées comme des façons de créer des réseaux et de renforcer le mouvement de l'économie sociale à travers le monde :

#### MONDIALISER L'ÉCONOMIE SOCIALE AU BRÉSIL

Depuis avril 2007, la Caisse d'économie solidaire est au centre d'un projet de coopération et d'échange d'expertises pour développer la finance sociale et solidaire au Brésil. Pour ce faire, elle s'est associée au réseau de coopératives d'économie et de crédit solidaire ECOSOL et à Développement solidaire international (DSI), le Réseau CSN de coopération internationale pour la finance solidaire et socialement responsable (Organisation 2, 3 :63).

En février dernier, quand Clément Guimond s'est retrouvé devant des députés, des sénateurs et des gens d'affaires mexicains pour partager avec eux la solide expérience de la Caisse d'économie solidaire, il s'est félicité intérieurement d'avoir pris le temps, deux ans auparavant, de tisser des liens avec les Mexicains, le Chantier d'économie sociale et le gouvernement du Québec. En participant à un carrefour d'entraide, il allait contribuer à une action collective pour « bien installer » l'économie sociale au Mexique (Organisation 1, 3 :66).

Le Mouvement Desjardins est engagé dans le développement coopératif et dans l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective à l'échelle provinciale, canadienne et mondiale. Il contribue à la défense des intérêts des

entreprises coopératives et préconise le partage des expériences au sein de diverses organisations où il est actif. Cette présence diversifiée dans le milieu de la coopération au Québec et ailleurs est un élément fondamental de sa distinction coopérative (Organisation 3, 4 :70).

#### 4.3.5 Synthèse de la famille « acteurs »

L'analyse des codes de la famille « Acteurs » nous montre que les principaux acteurs dont on parle dans les rapports sont généralement considérés comme les parties prenantes des organisations. Il s'agit des employés, des propriétaires usagers et de la communauté. Généralement, les organisations reconnaissent une responsabilité morale envers ces acteurs. L'acteur « Communauté » est défini d'une façon abstraite et joue un rôle passif tandis que les acteurs « Employés » et « Propriétaires usagers » ont davantage des rôles actifs. L'ensemble des stratégies de responsabilité sociale correspond à un engagement envers les parties prenantes. On parle entre autres du rapport de développement durable qui correspond à un devoir de reddition de compte envers les parties prenantes. Le rapport de développement durable est généralement écrit en consultation avec ces mêmes parties prenantes.

L'engagement à l'égard des employés correspond à une obligation morale envers eux, mais aussi à un enjeu utilitaire. Les organisations reconnaissent qu'un climat sain favorise un bon rendement et améliore la qualité du service aux propriétaires usagers. Les bonnes conditions de travail favorisent aussi la mobilisation et la rétention des employés. Les valeurs des organisations sont aussi présentées comme étant une source de mobilisation des employés.

Les propriétaires usagers sont parmi les acteurs centraux. Les missions de toutes les organisations de notre corpus incluent la réponse au besoin des propriétaires usagers. Les propriétaires usagers ont aussi un droit de vote que leur confère la forme coopérative. Les propriétaires usagers ont certaines attentes envers leur organisation comme la qualité du service. Ils partagent aussi les valeurs de leur organisation et ont des attentes en ce qui a trait à l'engagement envers l'environnement et la communauté et l'offre de produits financiers responsable. Ces éléments représentent une forme de distinction pour les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers.



Lorsqu'il est question de communauté, les organisations font souvent référence aux impacts sociaux et environnementaux. Les organisations s'engagent à réduire les impacts négatifs et augmenter les impacts positifs. Les organisations font souvent référence à leurs programmes de dons et commandites pour marquer leur engagement envers la communauté. Enfin, le développement durable est considéré comme un moyen d'accroître la viabilité et le bien-être dans les communautés.

Un autre acteur qui est souvent cité, mais qui n'est généralement pas considéré comme une partie prenante est le mouvement de l'économie sociale. C'est avant tout les organisation 1 et 2 qui font référence à cet acteur. Les organisations considèrent que le mouvement de l'économie sociale est bénéfique pour la communauté et l'environnement en raison de ces valeurs et de ses initiatives innovatrices. Les organisations associent le mouvement de l'économie sociale au mouvement syndical, à la finance responsable et au développement durable en raison de leurs valeurs communes. La valeur la plus souvent citée est la solidarité. Les organisations 1 et 2 affirment que le mouvement d'économie sociale peut transformer la société pour un monde plus juste. Il s'agit d'un discours que certains pourraient qualifier « d'idéaliste ». Ce discours marque le caractère distinct de ses organisations par rapport aux autres organisations du corpus.

#### 4.4 La famille « Responsabilité sociale »

La famille « Responsabilité sociale » correspond aux codes en lien avec le concept de Responsabilité sociale. On inclut les codes « Finance responsable », « Rapport de développement durable » et « RSE ». Nous pourrions saisir comment les organisations de notre corpus conçoivent les concepts associés à la responsabilité sociale.

##### 4.4.1 Le code « Finance responsable »

Dans le tableau 4.14, on peut voir les codes associés au code « Finance responsable ». Dans la figure 4.5, on peut voir le réseau de relations entre le code « Finance responsable » et ses codes associés.

Tableau 4.14  
Codes associés au code « Finance responsable »

Codes	Cooccurrences
Environnement	18
Mouvement de l'économie sociale	18
Communauté	8
Développement durable	8
Société	8
Entreprise du portefeuille	7
Mouvement syndical	7
RSE	7
Propriétaires usagers	6

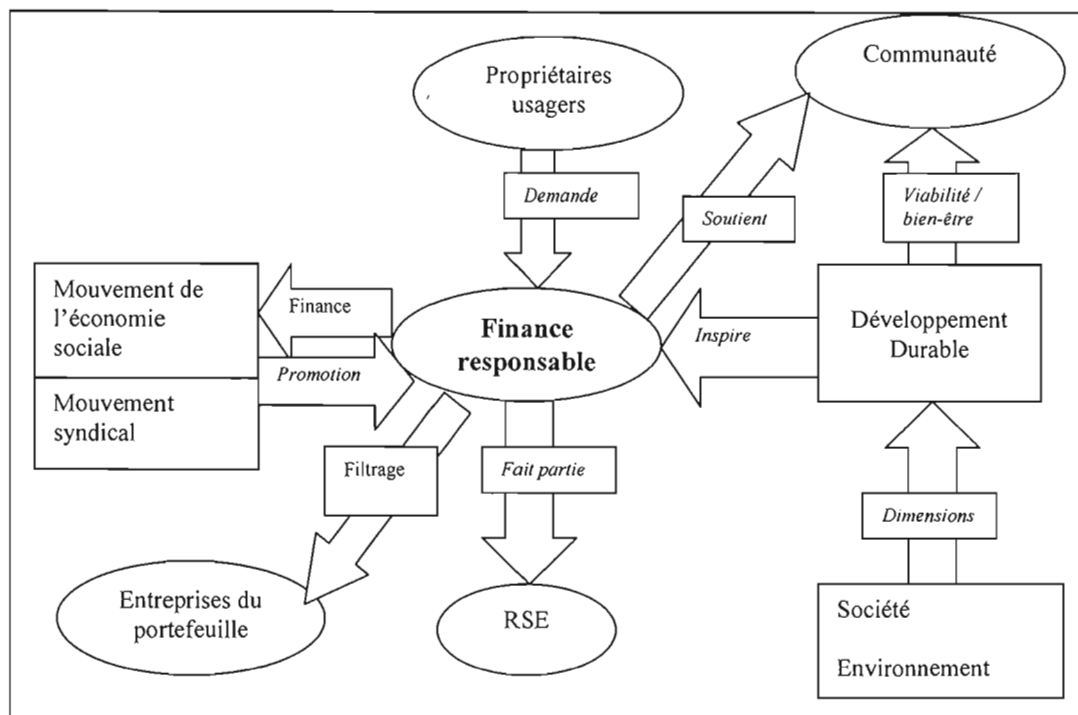


Figure 4.5 Réseau de relations du code « Finance responsable »

La finance responsable correspond à la prise en compte d'enjeux sociaux dans les critères d'investissement. Dans les rapports analysés, la finance responsable est souvent représentée par des produits financiers verts ou responsables, des politiques d'investissements dans la communauté ou des politiques de gestion des droits de vote. La finance responsable s'inspire

du développement durable en intégrant ses principes dans ses critères d'investissement. Plus précisément, la finance responsable inclut les dimensions environnementale et sociale du développement durable. Une organisation parle de pratiques financières qui intègrent des critères éthiques, sociaux et environnementaux. Une autre affirme qu'elle offre des produits financiers originaux qui prennent en compte des critères éthiques, sociaux et environnementaux :

En plus de veiller à la rentabilité et à la sécurité de l'épargne qui lui est confiée, Fondation contribue au développement de pratiques financières plus responsables, en intégrant des critères éthiques, sociaux et environnementaux à ses choix d'investissement. Par sa mission spécifique et ses pratiques actuelles en matière de placement, d'investissement et de gouvernance, Fondation se révèle un acteur du mouvement de la finance socialement responsable (Organisation 1, 2 :64).

Nos services aux membres et aux entreprises collectives se distinguent par le développement de produits et de services financiers originaux qui prennent en compte des considérations sociales, éthiques ou environnementales. Ainsi, nous mettons à la disposition des individus et des organisations toutes les options de la finance socialement responsable et du développement solidaire (Organisation 2, 3 :48).

Dans certains cas, l'intégration des critères du développement durable se traduit par un filtrage des entreprises qui forment le portefeuille d'investissement :

Le Fonds Desjardins Environnement, créé en 1990, a été le premier fonds socialement responsable au Québec. Outre l'évaluation financière nécessaire à tout fonds de placement, ce fonds se distingue par l'évaluation environnementale rigoureuse des entreprises de son portefeuille, laquelle est effectuée en fonction de filtres positifs et négatifs (Organisation 3, 4 :113).

La finance responsable est aussi vue comme une façon de soutenir la communauté. D'une part, elle finance des entreprises et des organismes locaux qui jouent un rôle dans la communauté. D'autre part, elle intègre les principes du développement durable qui favorisent le bien-être et la viabilité des communautés. Une organisation mentionne qu'elle soutient diverses organisations de crédit communautaire, un fond d'investissement pour les femmes entrepreneures, un fond de démarrage de coopératives et un fond pour développer le commerce équitable. Une autre organisation parle de sa politique de droits de vote qui reflète ses valeurs et son engagement envers le développement durable. Elle associe cette politique à son rôle de fiduciaire qui est de faire fructifier l'argent des investisseurs tout en assurant une

responsabilité sociale pour les communautés. Une autre organisation parle d'investir une partie de ses profits au sein de la communauté :

Pour son volet d'approvisionnement, Filaction a fait le choix de travailler en réseau avec les fonds de financement de première ligne. En plus d'apporter au Réseau québécois du crédit communautaire et au Réseau des fonds d'investissement des femmes entrepreneures des ressources financières supplémentaires, il leur fournit également un soutien technique et des outils pour renforcer l'efficacité de leur action. De cette manière, Filaction accroît la capacité du milieu à soutenir son développement grâce à un transfert du savoir-faire pour soutenir des réseaux de fonds de démarrage de coopératives liés aux Coopératives de développement régional (CDR) et aux Groupes de ressources techniques (GRT). Tout récemment, Filaction devenait partenaire principal d'un fonds de un million de dollars réservé au développement du commerce équitable (Organisation 2, 2 :174).

Desjardins a adopté, le 1<sup>er</sup> juillet 2005, la Politique d'exercice des droits de vote par procuration qui balise l'exercice des droits de vote rattachés aux titres détenus par les Fonds Desjardins et les Fonds NordOuest. Cette politique reflète les valeurs de Desjardins et ses engagements dans le développement durable. Elle précise que les Fonds doivent exercer leur responsabilité fiduciaire fondamentale. Cela consiste à protéger et à faire fructifier l'avoir des détenteurs de parts, en tenant compte de la responsabilité sociale des sociétés face aux communautés où elles sont établies. La politique traite aussi bien des règles de saine gouvernance des sociétés que de leur responsabilité sociale à l'égard des droits humains, du développement durable et du soutien à la communauté. Enfin, cette politique sera également appliquée dès le début de l'année 2008 par Gestion Placements Desjardins, responsable de la gestion des portefeuilles en fonds privés (Organisation 3, 4 :118).

Coast Capital Savings is one of only 110 Canadian companies recognized as a Caring Company by Imagine Canada, an organization that encourages businesses to donate a minimum of 1% of their pre-tax profits to community organizations. In 2006, we invested \$4.5 million in our communities, representing approximately 7% of our pre-tax profits. In determining our community investment, we constantly ask ourselves challenging questions such as, "How much should we invest? Which areas should be the focus of our resources to make the greatest impact? Are we creating value?" These questions help us work towards making a difference in our communities (Organisation 4, 5:5).

Le mouvement de l'économie sociale et le mouvement syndical sont considérés comme des promoteurs de la finance responsable. Certaines organisations parlent d'association avec le mouvement syndical et le mouvement de l'économie sociale pour se positionner en faveur de la finance responsable :

Dans le cadre de nos rapports particuliers avec les autres outils collectifs et la CSN, nous travaillons depuis quelques années déjà à faire ressortir des éléments de positionnement de nos institutions face à la finance socialement responsable (FSR) (Organisation 1, 2 :86).

l'Agência Brasileira de Cooperação (ABC), le projet consiste en un échange concret de connaissances à partir des outils de micro-finance et de finance solidaire élaborés au sein du réseau CSN. La coopération s'articule selon quatre axes : le cadre institutionnel et réglementaire ; la stratégie de croissance des coopératives dans le réseau syndical brésilien (Organisation 2, 3 :63).

Dans le sens inverse, les pratiques de finance responsable permettent de financer le mouvement de l'économie sociale. En effet, certaines organisations de notre corpus se spécialisent dans l'investissement communautaire et une large part de leur financement est versée à des organisations d'économie sociale :

En matière de politiques d'investissement et de placement, Fondation joue un rôle important dans le financement des entreprises d'économie sociale et dans la mise en place de réseaux financiers socialement responsables, en partenariat avec les autres acteurs associatifs (Organisation 1, 2 :156).

En recueillant aussi bien l'épargne des individus que celle des organisations, la Caisse accompagne et soutient de nombreux projets collectifs et solidaires, des visions qui, en se concrétisant, se distinguent par leur originalité, des réalisations qui étonnent parfois et qui toujours prennent forme dans les réseaux communautaire, coopératif, culturel et syndical. Dans le domaine de l'habitation, la Caisse consacre le quart de son portefeuille de crédit au développement des coopératives et des organismes sans but lucratif (OSBL) (Organisation 2, 3 :13).

Les organisations indiquent que le propriétaire usager est favorable à la finance responsable et demande d'avoir accès à des produits financiers responsables :

Nous avons questionné nos actionnaires quant à leur perception de Fondation à titre d'acteur de la finance socialement responsable et du développement durable et leurs réponses se sont révélées particulièrement intéressantes. Plus de la moitié d'entre eux connaissent l'engagement et le soutien de Fondation en matière de développement de pratiques financières socialement responsables et reconnaissent que cela a constitué un incitatif à leur souscription (Organisation 1, 2:105).

Ces jeunes membres choisissent la Caisse d'économie solidaire parce qu'elle privilégie les produits financiers verts et socialement responsables et parce qu'elle a pour mission de soutenir l'économie sociale et solidaire (Organisation 2, 3 :47).

Member and client investments in socially responsible investment (SRI) options, 2005  
 member and employee opinions on our contributions to the community and environment  
 Most of our members and employees agree that what we do for the environment and community makes them feel good about being a member or working here (Organisation 5 7:313).

Enfin, une organisation mentionne que la finance responsable est vue comme une application à la finance du concept plus large de responsabilité sociale de l'entreprise :

Dans le cadre de nos rapports particuliers avec les autres outils collectifs et la CSN, nous travaillons depuis quelques années déjà à faire ressortir des éléments de positionnement de nos institutions face à la finance socialement responsable (FSR). Cette démarche se voulait un élargissement au secteur de la finance des pratiques visant une plus grande responsabilité sociale des entreprises, ce en quoi elle rejoint l'action syndicale (Organisation 1, 2 :86).

Une autre organisation affirme être interpellée par le concept de RSE. Pour ce faire, elle veut établir les plus hauts standards dans plusieurs domaines comme la gestion des ressources humaines, l'engagement communautaire, la santé et sécurité, les droits humains et l'environnement. Pour cette organisation, l'investissement responsable que nous associons à la finance responsable est un domaine parmi les autres en ce qui a trait aux impératifs de la RSE :

En fait, c'est le concept de responsabilité sociale dans son acception la plus complète qui nous interpelle en tant que groupe financier coopératif. Aussi cherchons-nous également à adopter les plus hauts standards en matière de gouvernance, de gestion des ressources humaines, d'investissement responsable, d'engagement dans la communauté, de santé et de sécurité au travail, de droits humains et d'environnement (Organisation 3, 4 :10).

#### 4.4.2 Code « Rapport de développement durable »

Dans le tableau 4.15, on peut voir les codes associés au code « Rapport de développement durable ». Dans la figure 4.6, on peut voir le réseau de relations entre le code « Rapport de développement durable » et ses codes associés.

Tableau 4.15  
Codes associés au code « Rapport de développement durable »

Codes	Cooccurrences
Performance	18
Parties prenantes	16
Employés	13
Propriétaires usagers	12
Engagement	11
Consultation	10
Processus de vérification	10
GRI	9
Communauté	8
Performance financière	8
Normes et standards	7

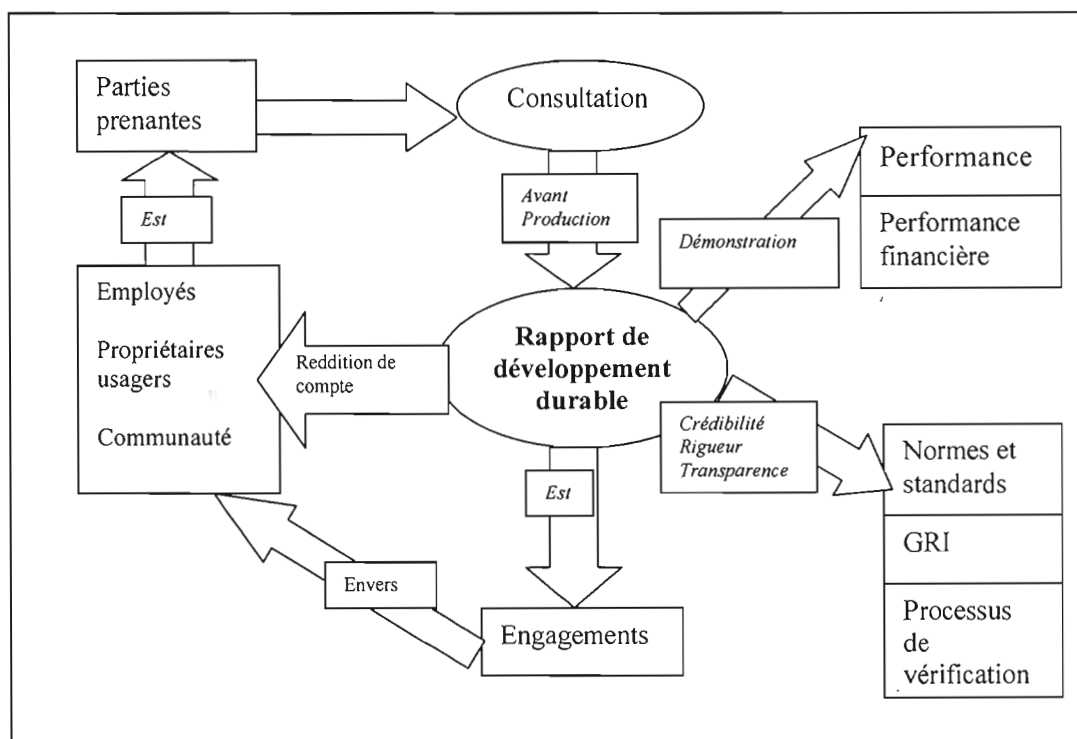


Figure 4. 6 Réseau de relations du code « Rapports de développement durable »

Le rapport de développement durable est un outil qui a pour but de rendre compte de la performance de l'organisation. La performance est vue comme une performance holistique

où l'on inclut la performance sociale et environnementale de l'entreprise. La performance financière n'est qu'une composante de cette performance :

This Accountability Report - our fifth - is designed to provide a holistic view of social, environmental and economic performance across the Vancity Group. We produce this report once every two years. We also include some key social, environmental and economic measures in our Annual Report (Organisation 5, 7:33).

Une organisation considère son rapport de développement durable comme un engagement ferme à démontrer qu'elle se préoccupe autant de sa performance sociale et environnementale que de sa performance économique :

La perspective d'un développement durable est devenue une nouvelle nécessité, un modèle éthique que tous les acteurs sont appelés à s'approprier, selon les valeurs qui les animent. Il ne suffit plus de démontrer la performance économique à court terme d'une entreprise mais de signaler aussi ses performances sociales et environnementales. Elles sont en quelque sorte garantes de la viabilité à long terme de l'entreprise mais aussi de la communauté et de la société où elle s'insère. Notre premier rapport de développement durable fait état de l'engagement ferme de Fondation dans cette voie (Organisation 1, 2 :21).

Une autre organisation parle de rendre compte de sa performance sociale, environnementale et économique selon des standards reconnus internationalement :

En rendant compte de nos performances sociales, environnementales et économiques selon des normes rigoureuses reconnues à l'échelle internationale, une fois de plus, à la Caisse d'économie solidaire, nous affirmons notre leadership parmi les quelque 500 caisses du Mouvement Desjardins (Organisation 2, 3 :35).

Le rapport de développement durable s'adresse aux parties prenantes qui sont les propriétaires usagers, la communauté et les employés. Il s'agit d'un engagement de reddition de compte envers les parties prenantes. De plus, les organisations mettent en place un processus de consultation des parties prenantes avant la production du rapport de développement durable :

Les engagements de Fondation envers les parties prenantes supposent une démarche de consultation auprès de chacune d'entre elles. Ces consultations seront réalisées progressivement, au fur et à mesure de l'actualisation de nos rapports de développement durable (Organisation 1, 2 :94).

La Global Reporting Initiative (GRI) a été mise sur pied par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Cet outil est destiné à rendre compte des répercussions que les activités d'une entreprise ont sur ses parties prenantes. Dans le cas de la Caisse, les parties prenantes sont les employé-es, les membres et la communauté. Un rapport



autodéclaré B signifie que la Caisse satisfait à au moins 20 des indicateurs internationaux listés en annexe (Organisation 2, 3 :37).

The report is written by management and is externally verified by an independent auditor. It is informed by numerous feedback mechanisms. Notably, we received input from two stakeholder consultations held in Toronto and Vancouver (See B2 Stakeholder feedback) and a two-hour session facilitated by Ceres. As well, the report is informed by international reporting standards. All this means that we can't – and don't - take any short-cuts when preparing the report (Organisation 5, 7:35).

Les organisations présentent certains éléments qui visent à améliorer, la crédibilité, la rigueur et la transparence du rapport. Il s'agit de normes et standards plus spécifiquement celles de la Global Reporting Initiative et du processus de vérification par un tiers. Une organisation mentionne qu'elle se soumet à un processus de vérification par un tiers, qu'elle consulte ses parties prenantes à deux reprises. Selon l'organisation, toutes ces mesures sont appliquées dans le but de démontrer qu'elle ne prend aucun raccourci pour préparer son rapport :

The report is written by management and is externally verified by an independent auditor. It is informed by numerous feedback mechanisms. Notably, we received input from two stakeholder consultations held in Toronto and Vancouver (See B2 Stakeholder feedback) and a two-hour session facilitated by Ceres. As well, the report is informed by international reporting standards. All this means that we can't – and don't - take any short-cuts when preparing the report (Organisation 5, 7:35).

Une organisation mentionne que c'est dans une continuité historique avec son positionnement en faveur du développement durable qu'elle présente un rapport conforme aux normes de la GRI. Elle mentionne qu'il s'agit de normes reconnues internationalement et exprime sa fierté à présenter un tel rapport :

À cet égard et avant même que la notion de développement durable ne gagne en popularité, Fondation avait pris les devants. Dix ans plus tard, Fondation reste à l'avant-garde en rendant compte de ses performances économiques, sociales et environnementales, selon des normes de transparence et de rigueur reconnues à l'échelle internationale. C'est avec fierté que nous vous présentons notre premier rapport de développement durable, inspiré des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) (Organisation 1, 2 :3).

Une autre organisation indique que son rapport est autodéclaré B et qu'elle satisfait à 20 critères de transparence selon les lignes directrice de la GRI. Elle mentionne qu'elle espère ainsi rendre compte à ses parties prenantes de ses efforts pour créer et distribuer la richesse sans compromettre les besoins des générations futures :

Mais plus encore, ce rapport autodéclaré B, qui s'inspire des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), est l'expression du choix éthique fondamental que nous avons fait il y a 37 ans : mettre la finance au service des personnes pour répondre à leurs besoins profondément humains. Cette année, nous satisfaisons à 20 critères de transparence sociale et environnementale. Nous espérons ainsi mieux rendre compte à nos membres, à nos salarié-es et à nos partenaires des efforts tangibles et de la multitude des activités que nous entreprenons pour créer une richesse qui, tout en étant mieux partagée, soit transférable sans compromettre l'avenir des générations futures (Organisation 2, 3 :36).

Une autre organisation indique tout simplement que les indicateurs de la GRI sont présentés dans un index et que se rapport contient aussi des indicateurs propres à une entreprise coopérative :

La première édition de ce rapport annuel, qui remplace le Bilan de responsabilité sociale, couvre l'année 2007 pour l'ensemble des composantes du Mouvement Desjardins. Les indicateurs de la Global Reporting Initiative retenus dans ce rapport sont identifiés dans l'index publié en annexe. Ce rapport contient aussi d'autres indicateurs, propres à une entreprise coopérative, ainsi qu'un ensemble de données apportant un éclairage complémentaire. Par ailleurs, ce ne sont pas tous les indicateurs ou données qui ont pu être documentés dans l'ensemble des composantes. Chaque tableau précise donc ce qui est couvert, soit l'ensemble de l'organisation (Mouvement), les caisses ou la Fédération et les filiales (Organisation 3, 4 :33).

En résumé, le rapport de développement durable est présenté comme une façon de rendre compte de la performance sociale environnementale, sociale et économique de l'organisation envers les parties prenantes. Les lignes directrices de la GRI sont présentées comme des façons d'accroître la rigueur, la transparence et la crédibilité du document.

#### 4.4.3 Le code « RSE »

Dans le tableau 4.16, on peut voir les codes associés au code « RSE ». Dans la figure 4.7, on peut voir le réseau de relations entre le code « RSE » et ses codes associés.

Tableau 4.16  
Codes associés au code « RSE »

Codes	Cooccurrences
Communauté	8
Finance responsable	6
Développement durable	5
Employés	5
Environnement	5
Mouvement de l'économie sociale	5
Propriétaires usagers	5
Reddition de compte	4

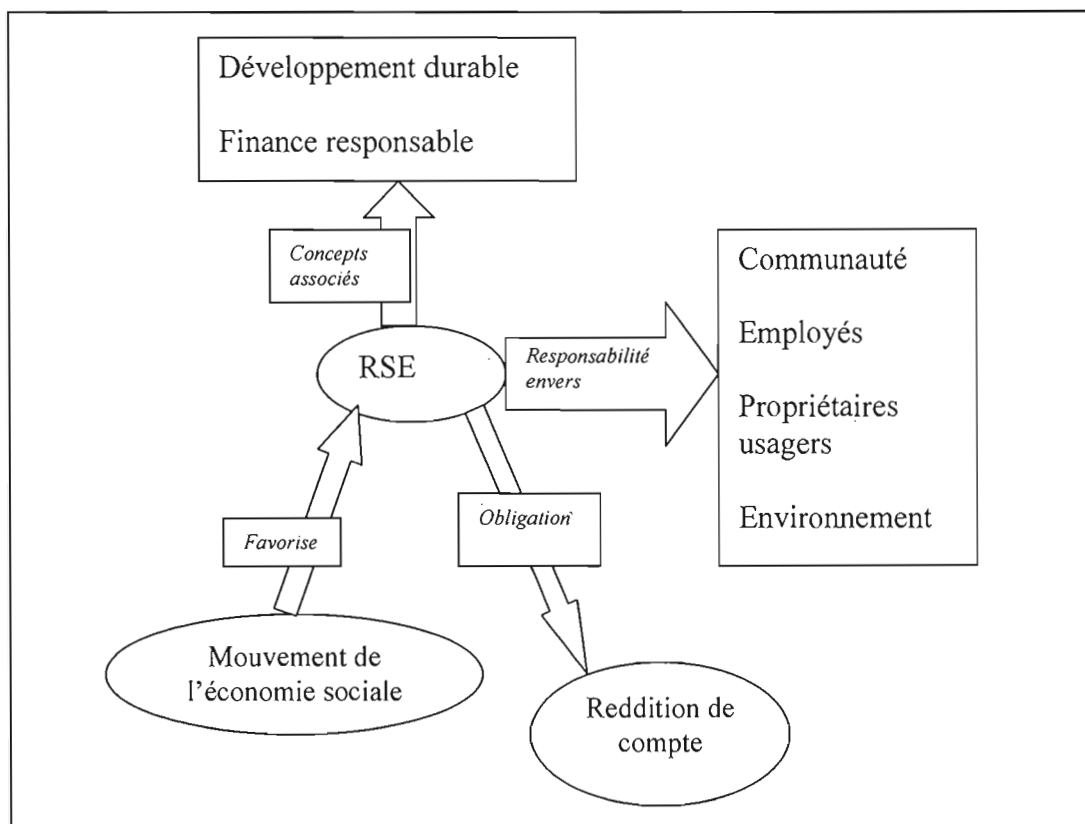


Figure 4.7 Réseau de relations du code « RSE »

La RSE est un code peu fréquent dans les rapports de développement durable analysés. La RSE est vue comme une responsabilité envers certains acteurs et certains thèmes comme la communauté, les employés, les propriétaires usagers et l'environnement. Il s'agit d'adopter de bonnes pratiques à l'égard de ces acteurs et ces thèmes. Une organisation affirme être

interpellée par le concept de RSE et qu'elle veut établir les plus hauts standards dans plusieurs domaines comme la gestion des ressources humaines, l'investissement responsable, l'engagement communautaire, la santé et sécurité, les droits humains et l'environnement :

En fait, c'est le concept de responsabilité sociale dans son acception la plus complète qui nous interpelle en tant que groupe financier coopératif. Aussi cherchons-nous également à adopter les plus hauts standards en matière de gouvernance, de gestion des ressources humaines, d'investissement responsable, d'engagement dans la communauté, de santé et de sécurité au travail, de droits humains et d'environnement (Organisation 3, 4 :10).

En général, les organisations estiment que la RSE comporte une obligation de rendre compte de la performance de l'organisation et de la façon dont elle s'acquitte de ses responsabilités et ses engagements. Selon une organisation, l'intégration des lignes directrices de la GRI est une façon de s'acquitter de ses responsabilités :

S'il y a longtemps que le Mouvement des caisses Desjardins rend compte de la façon dont il s'acquitte de sa responsabilité sociale, le présent rapport de responsabilité sociale et coopératif est le premier qui intègre les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), tout en incluant les adaptations nécessaires au respect de sa distinction coopérative. Nous sommes convaincus que ces lignes directrices sont en train de devenir, pour la responsabilité sociale des entreprises, ce que les « principes comptables généralement reconnus » sont aux rapports financiers. En plus de nous donner la possibilité de comparer nos réalisations à celles des autres entreprises ayant adopté les mêmes critères, ces directives seront pour nous des outils supplémentaires pour l'amélioration de notre propre performance. Desjardins a toujours été un leader dans l'exercice de sa responsabilité sociale et il n'entend pas céder le pas à ce chapitre (Organisation 3, 4 :7).

Pour une autre organisation, le rapport de développement durable est une façon de se positionner sur les enjeux de la RSE et la finance responsable. Le rapport a pour but de présenter les activités de l'entreprise soucieuse de sa responsabilité sociale :

Le rapport annuel 2005-2006 comprend bien sûr les résultats du dernier exercice financier. Son contenu est toutefois beaucoup plus large et approfondi que par le passé. Fondation a pris la décision de se conformer à une triple reddition de comptes à la suite d'une démarche de positionnement avec la CSN et les autres outils collectifs sur les enjeux de la finance socialement responsable, de la responsabilité sociale des entreprises et du développement durable. Dès le départ, il était clair que l'étendue du rapport traiterait de l'ensemble des activités de Fondation, comme entreprise soucieuse de ses responsabilités sociales et environnementales et comme fonds de développement ayant la volonté d'agir dans le cadre de politiques d'investissement et de placement responsables (Organisation 1, 2 :24).

Certains concepts sont associés à la RSE comme la finance responsable et le développement durable. La finance responsable est vue comme une application du concept de RSE dans le milieu de la finance :

Dans le cadre de nos rapports particuliers avec les autres outils collectifs et la CSN, nous travaillons depuis quelques années déjà à faire ressortir des éléments de positionnement de nos institutions face à la finance socialement responsable (FSR). Cette démarche se voulait un élargissement au secteur de la finance des pratiques visant une plus grande responsabilité sociale des entreprises, ce en quoi elle rejoint l'action syndicale (Organisation 1, 2 :86).

Le concept de RSE est présenté comme une façon pour l'entreprise de répondre aux impératifs du développement durable. Les organisations font des liens entre le concept de développement durable et des pratiques associées à la RSE. Une organisation parle de sa politique d'approvisionnement qui a pour but de responsabiliser les fournisseurs afin qu'ils intègrent les critères du développement durable.

Le Mouvement Desjardins aborde l'approvisionnement en biens et services dans une perspective de développement durable avec une approche d'amélioration continue et de responsabilisation des gestionnaires et des fournisseurs. Ainsi, il privilégie graduellement des relations d'affaires avec des fournisseurs socialement responsables qui, éventuellement, intégreront eux aussi les principes du développement durable. Avec un budget d'achat annuel de l'ordre de 740 M\$(1), Desjardins peut assumer un leadership décisif à ce chapitre (Organisation 3, 4 :89).

Une organisation fait référence aux sommets internationaux qui ont fait émergé le concept de développement durable et par la suite celui de la RSE :

Le concept de développement durable est né lors des travaux du Club de Rome, en 1972, mais c'est le rapport Brundtland, 15 ans plus tard, qui en a précisé la portée, le définissant comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Par la suite, en 2002, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise a émergé au Sommet de la terre de Johannesburg, plongeant ses racines dans les approches éthiques et morales nord-américaines de l'investissement responsable. En 2007, les travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) ont fait des changements climatiques une préoccupation tellement importante que même une institution financière doit en tenir compte (Organisation 2, 3 :79).

Une autre organisation invite l'État à encourager les entreprises à développer des normes élevées de responsabilité sociale dans le but de répondre aux impératifs du développement durable :

Le développement durable n'est pas non plus un acte de foi. C'est pourquoi, en novembre 2005, dans le cadre d'un mémoire conjoint à la Commission parlementaire portant sur le projet de loi sur le développement durable du Québec, Fondation, Bâtirente, la Caisse d'économie solidaire Desjardins et le Fonds de formation professionnelle ont demandé au gouvernement d'encourager l'émergence de nouvelles normes en matière de responsabilité sociale. Nous pensons que l'État devrait mettre en place, à l'intention des entreprises, une série de mesures qui leur permettraient de rendre compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités (Organisation 1, 2 :13).

Enfin, le mouvement de l'économie sociale est considéré comme étant bénéfique puisqu'il favorise par ses principes, ses valeurs et ses pratiques la participation à la RSE et l'épanouissement des personnes :

Nous encourageons aussi les initiatives de nombreuses organisations innovatrices, tant à l'échelle nationale qu'internationale, qui partagent avec nous des valeurs, des principes et des pratiques qui favorisent l'épanouissement des personnes, la participation et la responsabilité sociale (Organisation 1, 2 :42).

#### 4.4.4 Le code « Dons et commandites »

Dans le tableau 4.17, on peut voir les codes associés au code « Dons et commandites ». Dans la figure 4.8, on peut voir le réseau de relations entre le code « Dons et commandites » et ses codes associés.

Tableau 4.17  
Codes associés au code « Dons et commandites »

<b>Codes</b>	<b>Cooccurrences</b>
Communauté	27
Mouvement de l'économie sociale	10
Bénévolat	6
Employés	6
Environnement	4
Éducation	4

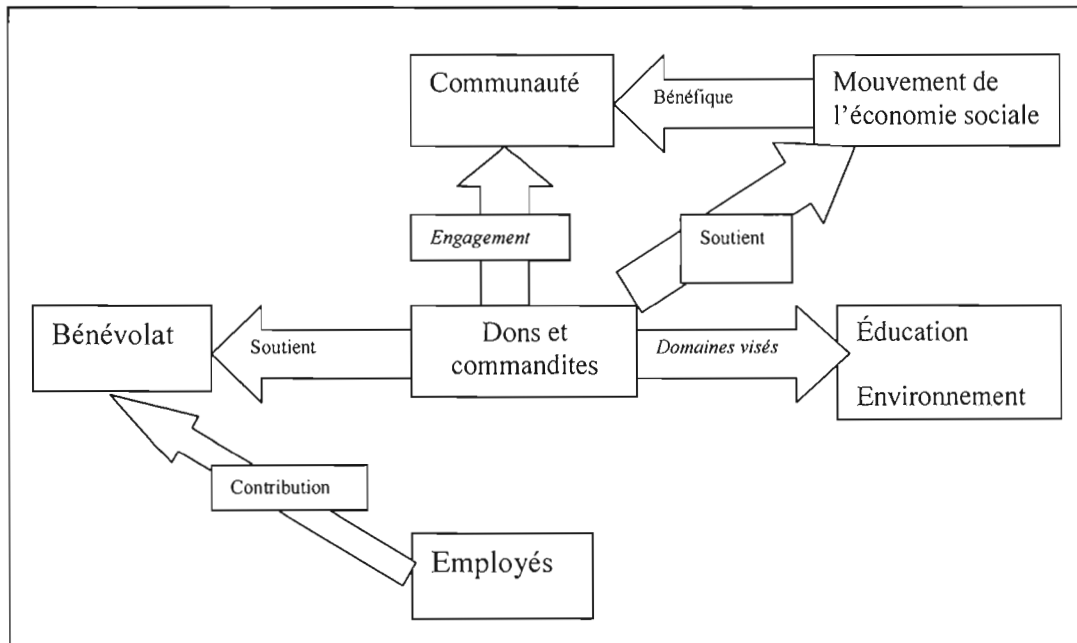


Figure 4.8 Réseau de relations du code « Dons et commandites »

Pour l'ensemble des organisations, les dons et les commandites constituent une forme d'engagement envers la communauté. Toutes les organisations ont des programmes de dons et commandites et présentent les montants qu'elles ont versés dans divers domaines.

« Votre engagement dans la communauté se traduit aussi par les dons et les commandites. En 2007, la Caisse a ainsi versé 171 947 \$ à plus de 256 organismes membres provenant des réseaux syndical, culturel, coopératif et communautaire. À cela s'ajoutent les dons ou commandites versés à des associations ou à des entreprises non membres qui, à l'échelle nationale, contribuent à la création d'un monde plus juste et plus solidaire (Organisation 2, 3 :56).

Les entreprises d'économie sociale sont généralement les bénéficiaires des programmes de dons et commandites. Certaines organisations parlent explicitement de leur volonté d'aider le secteur de l'économie sociale. D'autres organisations parlent de soutenir des coopératives ou des organisations sans but lucratif. Dans la majorité des cas, les organisations indiquent que le mouvement de l'économie sociale est bénéfique pour la communauté :

« À ce titre, citons comme exemples nos liens avec la Fondation Saint-Roch, dans le domaine des arts et des monuments religieux de Québec, qui visent à en diversifier l'usage et à les rendre accessibles aux entreprises d'économie sociale ainsi qu'aux organismes

communautaires, ou encore avec l'Écomusée du fier monde, à Montréal (Organisation 1, 2 :168).

Ainsi, les commandites et les dons favorisent le développement économique des régions en soutenant les partenaires et les organismes du milieu, en marge de l'investissement et du financement accordés par les composantes du Mouvement. Les organismes soutenus doivent tenir des activités à caractère coopératif, économique, culturel, éducatif, humanitaire, social, environnemental ou sportif (Organisation 3, 4 :61).

Non-profits and co-operatives play an important role in enriching our community life. But many struggle to fulfill their mission or to achieve their goals because they lack the necessary resources, expertise or organizational capacity. One way we support them is through grants, volunteering, and sharing our expertise. In addition, Vancity Credit Union has a dedicated department that provides a variety of services tailored to non-profit organizations (Organisation 5, 7:232).

En général, les organisations soulignent la contribution de leurs employés à la communauté par la voie du bénévolat. Certaines organisations ont des programmes pour favoriser le bénévolat :

The Coast Volunteer Program has two components: the Volunteer Fund supports employees volunteering on their own time and rewards them with a financial donation to a non-profit group of their choice, and the Good Karma Crew provides opportunities for employees to volunteer up to 7.5 hours annually on paid company time (Organisation 4, 5:3).

En général, l'éducation et l'environnement sont les principaux domaines visés par les programmes de dons et de commandite :

The Coast Community Fund provides sponsorships and donations to community organizations focused on health and wellness, community services, the environment, education, and arts and culture (Organisation 4, 5:2).

#### 4.4.5 Synthèse de la famille « Responsabilité sociale »

En analysant les codes de la famille « Responsabilité sociale », il est intéressant de constater la faible fréquence du code « RSE ». Même si l'utilisation du concept de responsabilité sociale n'est pas explicite, il y a plusieurs références à ce concept. On constate une importance accordée à l'engagement envers les parties prenantes d'une façon autant normative qu'« utilitariste ». Les organisations font souvent référence à leurs obligations envers leurs parties prenantes et à l'avantage pour l'organisation de maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes. Les organisations font plusieurs références à la finance



responsable. La finance responsable est considérée comme l'application au milieu de la finance du concept de RSE. Il s'agit pour une organisation du secteur des services financiers de prendre sa responsabilité au cœur même de son métier plutôt que de restreindre sa responsabilité à ses processus organisationnels. Le concept de finance responsable est aussi associé au développement durable et à ses trois dimensions. On peut dire que les concepts de RSE et de développement durable sont étroitement liés pour les organisations d'économie sociale. Plusieurs organisations se positionnent comme étant à l'avant-garde de la finance responsable. Ces organisations mettent de l'avant leurs produits financiers responsables, leur politique d'investissement et de gestion de droits de vote. Les organisations mentionnent qu'il s'agit d'attentes de leurs propriétaires usagers qui veulent avoir accès à des services financiers responsables.

Le rapport de développement durable est considéré comme un engagement à rendre compte de sa performance aux parties prenantes. Les organisations d'économie sociale affirment qu'il s'agit de présenter une vision holistique de la performance qui comprend la performance économique, sociale et environnementale. Les organisations affirment qu'il y a un processus de consultation des parties prenantes avant la production du rapport. Les organisations présentent différents éléments visant à accroître la crédibilité, la rigueur et la transparence du rapport. Dans la majorité des cas, les organisations reconnaissent les lignes directrices de la GRI parce qu'elles sont reconnues internationalement. Une organisation mentionne qu'elle fait vérifier son rapport par un tiers pour accroître la crédibilité de son rapport.

#### 4.5 La famille « Développement durable »

La famille « Développement durable » correspond au code en lien avec le concept du développement durable. Elle inclut les codes « Développement durable », « Environnement » et « Société ».

#### 4.5.1 Le code « Développement durable »

Dans le tableau 4.18, on peut voir les codes associés au code « Développement durable ». Dans la figure 4.9, on peut voir le réseau de relations entre le code « Développement durable » et ses codes associés.

Tableau 4.18  
Codes associés au code « Développement durable »

Codes	Cooccurrences
Environnement	21
Société	19
Économie	14
Finance responsable	8
Impact	6
RSE	6
Changements climatiques	5
Société	5
Solidarité	5

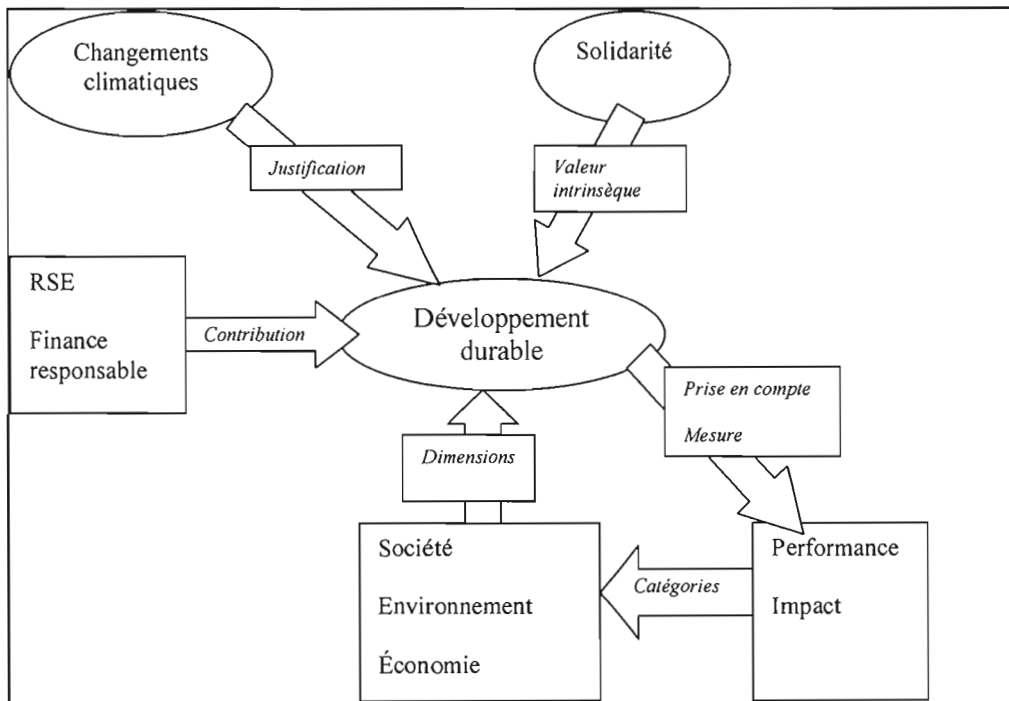


Figure 4.9 Réseau de relations du code « Développement durable »

Les organisations d'économie sociale traitent beaucoup de développement durable dans leurs rapports. Dans la majorité des cas, on emploie le terme explicitement. Dans certains cas, on parle de durabilité ou on emploie l'adjectif « durable » pour traiter de « projet durable » ou de « communauté durable » :

We know that the effort that we expend on contributing to member and employee well-being and to the social and environmental sustainability of the communities we serve sets us apart from other financial institutions. This in turn strengthens demand for our services and bolsters our long-term business sustainability (Organisation 5, 7:15).

Les organisations d'économie sociale font généralement référence à trois dimensions du développement durable : la société, l'économie et l'environnement :

Dans les pages suivantes, nous vous présentons nos réalisations selon les trois dimensions du développement durable : l'engagement social l'engagement environnemental et l'engagement économique (Organisation 2, 3 :38).

Une organisation indique qu'il faut un équilibre entre ces trois dimensions pour vivre dans un meilleur monde. Le développement durable est présenté comme une réflexion sur le lien entre l'économie le social et l'environnemental :

Agir pour un développement durable, c'est faire obstacle à l'aveuglement qui a dominé la pensée économique des deux dernières décennies dans le « tout aux marchés » et qui est en train de miner les équilibres sociaux et écologiques qui sont pourtant essentiels à la qualité de la vie économique elle-même (Organisation 1, 2 :9).

Les organisations s'engagent à répondre aux impératifs de ces trois dimensions. Les changements climatiques sont présentés comme la conséquence d'une absence de prise en compte de l'interdépendance de ces trois dimensions. Il s'agit d'une problématique qui justifie le développement durable :

Le développement durable n'est pas l'effet d'une mode. Il découle d'une réflexion globale sur les liens entre l'économie, la société et l'environnement. Nous vivons dans un monde où l'activité humaine est la principale responsable d'un changement climatique en partie irréversible et où l'accroissement des inégalités ne cesse de se renforcer (Organisation 1, 2 :8).

Les pratiques de la RSE et en particulier celles de la finance responsable sont présentées comme une contribution au développement durable. Par exemple, une organisation invite les

membres à une gestion éthique de leurs finances personnelles pour entrer dans la mouvance du développement durable. Une autre organisation présente sa politique de gestion des droits de vote comme un engagement pour le développement durable :

[...] les individus sont invités à s'inscrire dans la mouvance du développement durable et solidaire en s'assurant d'une gestion éthique de leurs finances personnelles (Organisation 2, 3 :33).

Desjardins a adopté, le 1er juillet 2005, la Politique d'exercice des droits de vote par procuration qui balise l'exercice des droits de vote rattachés aux titres détenus par les Fonds Desjardins et les Fonds NordOuest. Cette politique reflète les valeurs de Desjardins et ses engagements dans le développement durable. Elle précise que les Fonds doivent exercer leur responsabilité fiduciaire fondamentale. Cela consiste à protéger et à faire fructifier l'avoir des détenteurs de parts, en tenant compte de la responsabilité sociale des sociétés face aux communautés où elles sont établies. La politique traite aussi bien des règles de saine gouvernance des sociétés que de leur responsabilité sociale à l'égard des droits humains, du développement durable et du soutien à la communauté (Organisation 3, 3 :21).

Les organisations d'économie sociale mentionnent que pour faire émerger le développement durable, il est important de mettre en place des mécanismes qui prennent en compte les impacts des entreprises sur la société, l'environnement et l'économie et qui permettent de les mesurer. On parle aussi de rendre compte de la performance selon les trois dimensions du développement durable :

[...] le développement durable n'est pas non plus un acte de foi. C'est pourquoi, en novembre 2005, dans le cadre d'un mémoire conjoint à la Commission parlementaire portant sur le projet de loi sur le développement durable du Québec, Fondation, Bâtirente, la Caisse d'économie solidaire Desjardins et le Fonds de formation professionnelle ont demandé au gouvernement d'encourager l'émergence de nouvelles normes en matière de responsabilité sociale. Nous pensons que l'État devrait mettre en place, à l'intention des entreprises, une série de mesures qui leur permettraient de rendre compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités (Organisation 1, 2 :13).

La perspective d'un développement durable est devenue une nouvelle nécessité, un modèle éthique que tous les acteurs sont appelés à s'approprier, selon les valeurs qui les animent. Il ne suffit plus de démontrer la performance économique à court terme d'une entreprise mais de signaler aussi ses performances sociales et environnementales (Organisation 1, 2 :21).

Enfin, on associe aussi le développement durable à la solidarité. L'organisation 1 utilise même le terme développement durable solidaire. La solidarité est vue comme une valeur intrinsèque au développement durable. On parle d'une société plus juste, plus équitable et plus solidaire dans une perspective du développement durable :

Pour avoir profondément marqué et fait grandir une institution financière originale dont l'objectif est de construire une société plus juste, plus équitable et plus solidaire, dans la perspective d'un développement durable, CLÉMENT, NOUS TE DISONS TOUT SIMPLEMENT BRAVO (Organisation 2, 3 :7).

#### 4.5.2 Le code « Environnement »

Dans le tableau 4.19, on peut voir les codes associés au code « Environnement ». Dans la figure 4.10, on peut voir le réseau de relations entre le code « Environnement » et ses codes associés.

Tableau 4.19  
Codes associés au code « Environnement »

<b>Codes</b>	<b>Cooccurrences</b>
Société	28
Développement durable	21
Changements climatiques	18
Économie	18
Finance responsable	18
Communauté	17
Propriétaires usagers	15
Consommation ressources	13
Employés	13
Impact	10

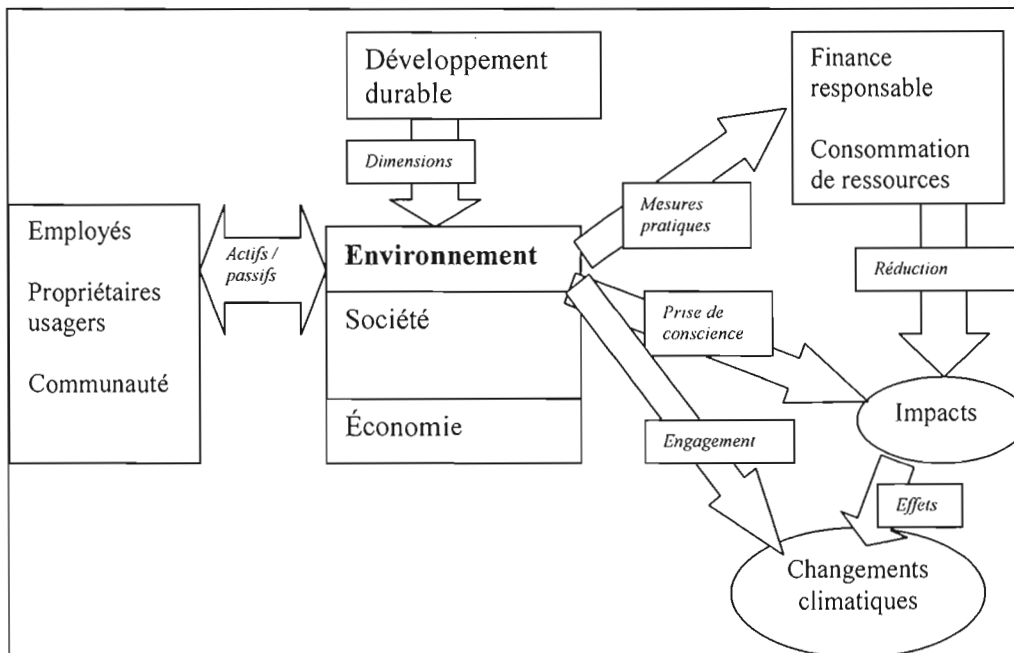


Figure 4.10 Réseau de relations du code « Développement durable »

L'environnement est vu comme une dimension du développement durable et un engagement de la part des organisations à protéger la nature et à lutter contre la pollution. L'environnement est associé aux deux autres dimensions du développement durable, l'économie et la société. En général les organisations parlent d'engagements économiques, sociaux et environnementaux :

En se faisant le promoteur d'un développement où se conjuguent ainsi les dimensions économiques, sociales et environnementales et en l'inscrivant dès 1996 dans sa mission, Fondation s'engageait résolument, avant toutes les autres institutions financières du Québec, sur la voie du développement durable (Organisation 1, 2 :7).

Ou d'enjeux sociaux et environnementaux. :

Plutôt que d'offrir une ristourne individuelle à nos membres, nous inspirant de l'un des principaux courants de la coopération au XX<sup>e</sup> siècle, nous avons privilégié l'utilisation des excédents à des fins de développement collectif, et ce, pour répondre à des enjeux sociaux et environnementaux. C'est ainsi que nous avons résolument opté pour le versement d'une ristourne collective qui sert à soutenir des projets structurants pour nos communautés (Organisation 2, 3 :10).

Ou des trois sphères du développement durable :

Desjardins n'a pas attendu de faire un diagnostic précis de sa performance environnementale avant d'agir. Il a d'abord donné priorité au rôle d'entreprise consommatrice de biens et de services, compte tenu des importants gains qu'il permet de faire sur les plans environnemental, social et économique (les trois sphères du développement durable). Desjardins peut ainsi prêcher par l'exemple, notamment auprès de ses fournisseurs et des entreprises avec lesquelles il fait affaire (Organisation 3, 4 :88).

Ou de durabilité sociale et économique des communautés :

We know that the effort that we expend on contributing to member and employee well-being and to the social and environmental sustainability of the communities we serve sets us apart from other financial institutions. This in turn strengthens demand for our services and bolsters our long-term business sustainability (Organisation 5, 7:15).

L'ensemble de ses appellations fait référence aux trois dimensions du développement durable. Pour répondre à leurs engagements en matière d'environnement et réduire leurs impacts environnementaux, les organisations considèrent deux voies pratiques. Premièrement, l'application des principes de la finance responsable par l'offre de produits financiers responsable et le développement de politiques d'investissement responsable. Une organisation mentionne qu'elle fait une analyse qualitative des risques en matière d'investissement en accordant une attention particulière aux entreprises soucieuses de l'environnement :

L'évaluation des implications financières des changements climatiques n'est pas une pratique établie chez Fondation. Cet état de fait n'est pas dû à une atténuation par l'entreprise des risques que ces changements représentent mais plutôt à l'absence d'outils reconnus pour procéder à cette évaluation dans le domaine du capital de risque. D'une certaine manière, Fondation procède à une analyse qualitative des risques et des occasions que représentent ses investissements directs en accordant une attention particulière aux entreprises qui ont des préoccupations environnementales (Organisation 1, 2 :128).

Une organisation mentionne que ces jeunes membres privilégient les produits financiers responsables :

Ces jeunes membres choisissent la Caisse d'économie solidaire parce qu'elle privilégie les produits financiers verts et socialement responsables et parce qu'elle a pour mission de soutenir l'économie sociale et solidaire (Organisation 2, 3 :47).

Une autre s'engage à élargir sa gamme de produits financiers responsables :

En nous fixant des objectifs exigeants en matière de respect de l'environnement, nous entendons ainsi donner l'exemple et exercer un leadership porteur de changement tant auprès de nos fournisseurs et partenaires d'affaires qu'auprès de nos membres et clients. Nous

allons à cet égard élargir graduellement la gamme des produits financiers dits « responsables » que nous mettons à leur disposition (Organisation 3, 4 :13).

Dans un deuxième temps, les organisations traitent de la réduction de leur consommation de ressources comme l'énergie, le papier, l'eau dans les procédures internes de l'organisation. Les organisations parlent de la mise en place d'un plan de gestion des matières résiduelles, de la consommation de produits équitables, de la récupération des matières dangereuses, de l'utilisation de papier fait de fibre post consommation, de l'approvisionnement responsable, de l'efficacité énergétique des immeubles et du transport et de l'émission totale de gaz à effet de serre. Une organisation parle de devenir carboneutre :

La Caisse d'économie solidaire est verte dans ses pratiques internes. Les piles que nous utilisons au travail sont récupérées par des Éco- Centres; depuis mai 2007, nous nous servons uniquement de papier fait de fibres postconsommation 100%recyclé; nous ne consommons que du café, du thé et du sucre équitables; dans les salles de réunion, nous avons remplacé les bouteilles d'eau en plastique par des carafes (Organisation 2, 3 :82).

Comme entreprise consommatrice de biens et de services, Desjardins s'est donné trois priorités :

- l'approvisionnement responsable ;
- la gestion des matières résiduelles ;
- l'efficacité énergétique (immeubles et transports) (Organisation 3, 4 :88).

On the environmental front, we see our commitment growing stronger. In fact, we've committed to being carbon neutral by 2010. Going carbon neutral means we'll take major steps to reduce our greenhouse gas emissions. What we can't reduce we will "offset" by investing in community projects. We're also elevating the stature of our community leadership focus by hiring a new Vice President (Organisation 5, 7:23).

Lorsque les organisations parlent des enjeux environnementaux, elles font intervenir certains acteurs comme les employés, la communauté et les propriétaires usagers. Ces acteurs ont des rôles actifs et passifs. De manière passive, les acteurs subissent les impacts environnementaux et les organisations sont responsables de diminuer leurs nuisances en raison de leurs engagements envers eux. De manière active, les propriétaires usagers demandent à leurs organisations de respecter l'environnement. Les employés font différents gestes dans leur quotidien pour améliorer le bilan environnemental de l'organisation. Par exemple, on fait souvent référence au mode de transport des employés pour aller au travail. Divers organismes dans la communauté travaillent à améliorer la qualité de l'environnement.



Enfin, les changements climatiques sont présentés comme une grande menace et un grand défi à relever. Les organisations présentent un ensemble de mesures pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et pour sensibiliser la population à ce phénomène. Premièrement, on parle de la réduction directe de l'émission de gaz à effet de serre de l'organisation par l'efficacité énergétique des immeubles et le transport des employés. Deuxièmement, on parle de l'offre de produits financiers verts qui incitent les personnes et les entreprises qui obtiennent du financement à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à l'investissement dans des projets environnementaux :

Le développement durable n'est pas l'effet d'une mode. Il découle d'une réflexion globale sur les liens entre l'économie, la société et l'environnement. Nous vivons dans un monde où l'activité humaine est la principale responsable d'un changement climatique en partie irréversible et où l'accroissement des inégalités ne cesse de se renforcer (Organisation 1, 2 :8).

Dans la continuité de la réflexion qu'elle a menée avec Hubert Reeves lors du Rendez-vous solidaire 2007, la Caisse d'économie solidaire a bonifié ses produits financiers exclusifs permettant de participer à la réduction des gaz à effet de serre (Organisation 2, 3 :89).

On the environmental front, we see our commitment growing stronger. In fact, we've committed to being carbon neutral by 2010. Going carbon neutral means we'll take major steps to reduce our greenhouse gas emissions. What we can't reduce we will "offset" by investing in community projects. We're also elevating the stature of our community leadership focus by hiring a new Vice President (Organisation 5, 7:23).

#### 4.5.3 Le code « Société »

Dans le tableau 4.20, on peut voir les codes associés au code « Société ». Dans la figure 4.11, on peut voir le réseau de relations entre le code « Société » et ses codes associés.

Tableau 4.20  
Codes associés au code « Société »

Codes	Cooccurrences
Environnement	28
Économie	24
Développement durable	19
Mouvement de l'économie sociale	12
Communauté	11
Éthique et valeurs	10
Finance responsable	8
Mouvement syndical	9
Propriétaires usagers	7
Solidarité	7

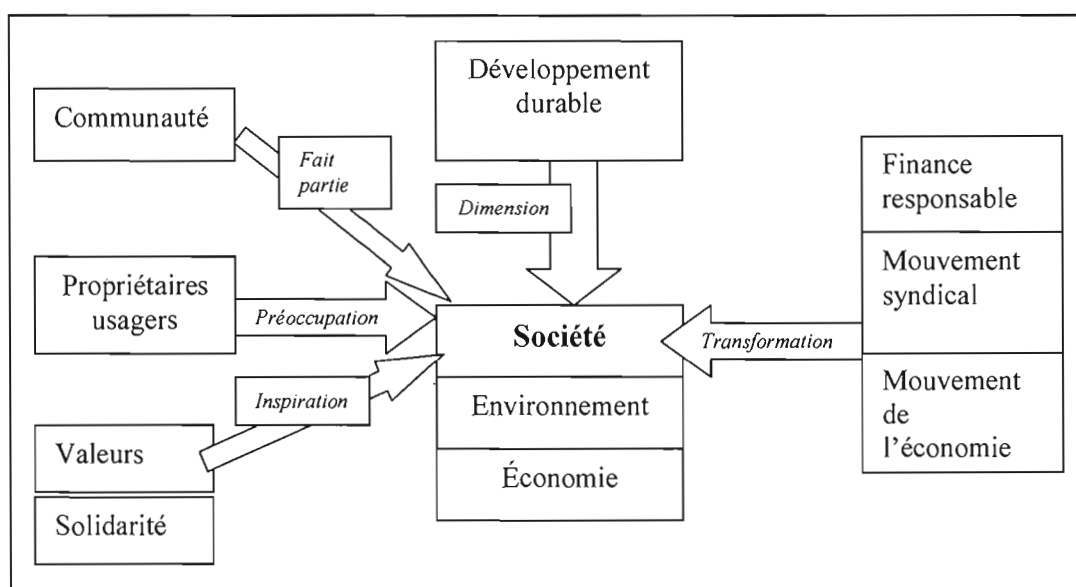


Figure 4.11 Réseau de relations du code « Société »

Généralement, les organisations d'économie sociale traitent de la société en utilisant l'adjectif « social » comme dans « performance sociale » et « impacts sociaux ». La société est présentée comme une dimension du développement durable avec l'environnement et l'économie. Une organisation indique que les aspects sociaux sont souvent délaissés par ceux qui parlent de développement durable, mais qu'il y a des liens entre les dimensions environnementale et sociale. Elle donne l'exemple de l'érosion des sols qui est un problème environnemental qui affecte la société :

Les aspects sociaux sont très souvent délaissés lorsqu'on aborde les enjeux du développement durable. Les problèmes écologiques majeurs auxquels sont confrontées les sociétés modernes frappent fortement l'imagination au point où l'on néglige de prendre en compte les liens étroits unissant, par exemple, les dimensions environnementale et sociale de ces problèmes. Pourtant, l'érosion des sols de certaines régions du monde est inséparable de la pauvreté extrême dans laquelle vivent les populations de ces territoires (Organisation 1, 2 :154).

Cette même organisation parle du développement durable comme d'une réflexion sur les liens entre l'économie, la société et l'environnement :

Le développement durable n'est pas l'effet d'une mode. Il découle d'une réflexion globale sur les liens entre l'économie, la société et l'environnement. Nous vivons dans un monde où l'activité humaine est la principale responsable d'un changement climatique en partie irréversible et où l'accroissement des inégalités ne cesse de se renforcer (Organisation 1, 2 :8).

Une autre organisation parle d'une approche holistique dans la façon de faire des affaires où l'on intègre une responsabilité sociale, environnementale et économique :

For us, good governance goes beyond responsible and effective financial management. It's about running our business in a socially, environmentally and economically responsible way that's aligned with the interests of our members, employees and other stakeholders, including our local communities. This holistic approach to doing business allows us to operate more effectively and respond more quickly to changes in the marketplace, while making a positive contribution to society. It provides our members and employees with confidence when doing business with us or working for us (Organisation 5, 7:129).

La relation entre la communauté et la société est présentée de deux manières. Dans un premier temps, on parle d'engagements envers la communauté en particulier et envers la société en général. La communauté est vue comme un domaine d'intervention plus précis que la société. Dans un deuxième temps, la prise en compte des aspects sociaux de la gestion d'entreprise est considérée comme bénéfique pour le bien-être de la communauté :

La triple reddition de comptes - économique, sociale et environnementale -, est certes un exercice exigeant. C'est surtout un outil de gestion qui permet d'influer sur le futur de l'entreprise, d'accroître les effets bénéfiques de ses activités ou d'en réduire les conséquences négatives pour les travailleuses et les travailleurs, les communautés environnantes et la société en général (organisation 1, 2 :15).

We know that the effort that we expend on contributing to member and employee well-being and to the social and environmental sustainability of the communities we serve sets us apart

from other financial institutions. This in turn strengthens demand for our services and bolsters our long-term business sustainability (Organisation 5, 7:15).

Le propriétaire usager considère qu'il est bénéfique qu'une entreprise se préoccupe des aspects sociaux de sa gestion. On indique que la prise en compte et la mesure des aspects sociaux du développement durable par les organisations d'économie sociale est une façon d'accroître le lien entre l'organisation et ses propriétaires usagers :

We believe being accountable to our key stakeholders (members, employees and communities) for our social and environmental impacts, as well as financial impacts, has many business benefits. It's a way to enhance our reputation and differentiate ourselves from our competitors. It makes sense from a riskmanagement perspective. And by engaging with our members, employees and communities in measuring our performance, we strengthen our relationships with them and are better positioned to understand and respond to their needs and expectations (Organisation 5, 7:38).

Les organisations d'économie sociale indiquent que leurs valeurs les inspirent lorsque vient de temps de s'engager et de prendre en compte les aspects sociaux du développement durable. La valeur la plus souvent associée à la société est la solidarité. Une organisation parle d'une volonté d'établir une justice pour résoudre des problèmes sociaux. Une autre organisation indique que sa mission qui est de contribuer au bien-être économique et social des personnes et des collectivités est imprégnée de valeurs coopératives d'équité, d'égalité et de solidarité :

L'esprit d'entreprise qui nous anime repose sur une motivation profondément humaine et sociale. Il se traduit d'abord et avant tout par notre volonté de résoudre des problèmes et non par le seul désir de brasser des affaires. C'est un entrepreneurship qui essaie d'établir la justice, qui veut régler le problème de la pauvreté ainsi que le problème du développement et qui cherche à combler des besoins humains. Quand nous considérons l'état actuel du monde, avec ses immenses défis économiques et sociaux, nous nous disons que seul un esprit d'entreprise de cette nature est apte à véhiculer des valeurs assez hautes et généreuses pour apporter des solutions adéquates et durables (Organisation 2, 3 :2).

Desjardins a pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités. Son action est imprégnée de ses valeurs coopératives de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité (Organisation 3, 4 :131).

Enfin, les organisations indiquent qu'elles supportent certains mouvements puisqu'ils permettent de transformer la société pour le mieux. Il s'agit de la finance responsable, du mouvement de l'économie sociale et du mouvement syndical. Une organisation parle de sa contribution à la finance responsable par l'intégration de critères sociaux et

environnementaux dans ses choix d'investissement. Une autre organisation parle de ses investissements dans des projets communautaires. Une autre organisation indique qu'elle soutient des projets coopératifs, communautaires culturels et syndicaux dans le but de construire un monde plus juste :

En plus de veiller à la rentabilité et à la sécurité et de l'épargne qui lui est confiée, Fondation contribue au développement de pratiques financières plus responsables, en intégrant des critères éthiques, sociaux et environnementaux à ses choix d'investissement. Par sa mission spécifique et ses pratiques actuelles en matière de placement, d'investissement et de gouvernance, Fondation se révèle un acteur du mouvement de la finance socialement responsable (Organisation 1, 2 :64).

During 2005, the Foundation disbursed four strategic grants totalling \$154,000 to strengthen the social enterprise sector. Three of these grants were used for learning and networking, research, tools and resources, for example, funding research to explore the development of a framework and tool for measuring the social impact of social enterprises (Organisation 5, 7:254).

Ce visionnaire dit que ce qu'il a fait de mieux, c'est de réunir des gens qui veulent construire un monde plus juste. De main de maître, il a établi un prodigieux réseau de porteurs de projets qui transforment la société. Il a ainsi accompagné et soutenu le démarrage de nombreux projets issus des secteurs communautaire et associatif, coopératif, culturel et syndical (Organisation 2, 3 :4).

#### 4.5.4 Le code « Impact »

Dans le tableau 4.21, on peut voir les codes associés au code « Impact ». Dans la figure 4.12, on peut voir le réseau de relations entre le code « Impact » et ses codes associés.

Tableau 4.21  
Codes associés au code « Impact »

Codes	Cooccurrences
Communauté	12
Mouvement de l'économie sociale	12
Environnement	10
Économie	6
Développement durable	6
Éthique et valeurs	6
Finance responsable	5
Mouvement syndical	5
Propriétaires usagers	5
Solidarité	5

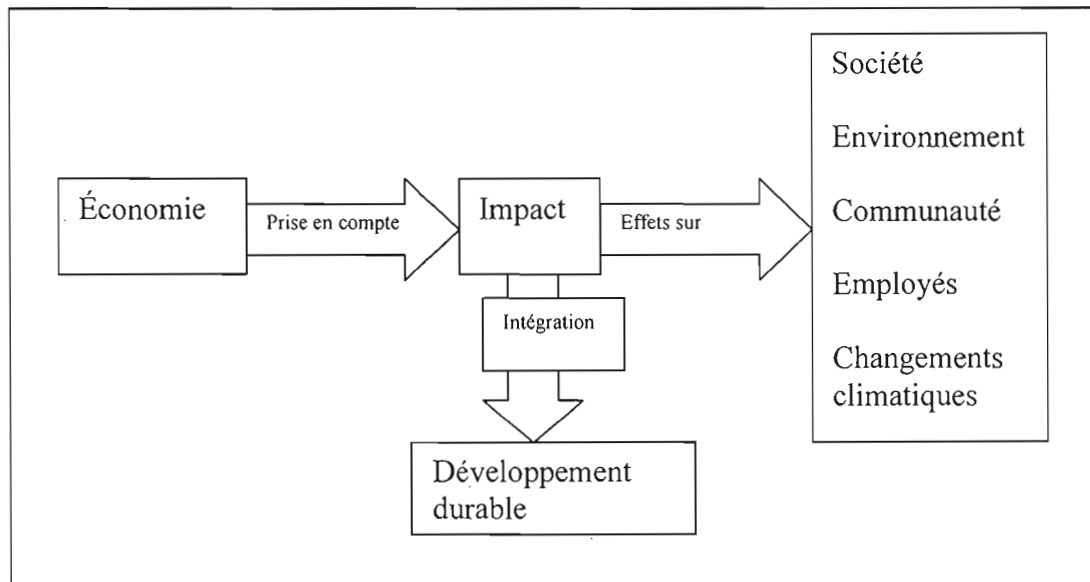


Figure 4.12 Réseau de relations du code « Impact »

En général, les organisations s'engagent à réduire leurs impacts nuisibles et accroître leurs impacts positifs sur les employés, la communauté, l'environnement et la société. Les impacts sont généralement divisés en impacts sociaux et environnementaux. Une organisation fait référence à la triple reddition de compte comme un outil qui permet de réduire les impacts nuisibles de l'entreprise :

La triple reddition de comptes économique, sociale et environnementale -, est certes un exercice exigeant. C'est surtout un outil de gestion qui permet d'influer sur le futur de l'entreprise, d'accroître les effets bénéfiques de ses activités ou d'en réduire les conséquences négatives pour les travailleuses et les travailleurs, les communautés environnantes et la société en général (Organisation 1, 2 :15).

Les organisations parlent généralement de l'importance de mesurer les impacts de l'entreprise. Une organisation parle de ses efforts pour bien évaluer les impacts de ses programmes d'engagement envers la communauté :

We believe it's essential to create value, manage our resources responsibly, and measure the impact of our community initiatives. Knowing we can improve in the area of measuring the social and economic value of our contributions and our employees' volunteer efforts, we are embarking on a road less travelled. We are now a participant with London Benchmarking Group (LBG) Canada, a growing group of companies pursuing excellence in community investment and community project evaluation. At the same time, we are also developing our

own measurement and evaluation framework to help determine how our community giving affects our business and our communities (Organisation 4, 5:1).

En général, les organisations s'engagent à réduire leurs impacts sur l'environnement.

À ce chapitre, Desjardins s'est engagé à réduire l'impact écologique de ses activités. Il est en outre devenu en 2007 la première institution québécoise à adhérer à la campagne institutionnelle Changer le monde, un geste à la fois d'Équiterre (Organisation 3, 4 :11).

Une organisation indique son intention d'être carboneutre en 2010, il s'agit d'avoir un impact nul sur l'émission de gaz à effet de serre qui contribuent aux changements climatiques.

We're committed to being carbon neutral in our operations by 2010. This means we'll aggressively reduce greenhouse gas emissions from our own operations. And what we can't reduce, we'll neutralize or offset by investing in community projects that cut down on emissions so that our net impact is zero. Following a methodology outlined by the World Resources Institute, we are focusing on reducing our greenhouse gas emissions in the areas that have the greatest impact:

- Premises energy use.
- Paper use.
- Employee commuting.
- CEO air travel (Organisation 5, 7 :259).

Dans son activité principale, les services financiers, cette organisation indique sa volonté de gérer les risques liés aux impacts des changements climatiques. Ces risques représentent une extension de la gestion du risque traditionnelle d'une institution financière :

As well as managing the traditional risks of operating a credit union or Bank such as market, credit, operational and corporate risks, we also need to manage risks associated with the impact of climate change and greenhouse gas emissions. One of our goals is to model and facilitate climate change solutions through strategic grants, innovative products, and reducing our environmental impact (Organisation 5, 7:167).

Une autre organisation parle de l'importance d'une croissance économique ayant un faible impact économique. Elle parle d'activités qui intègrent des externalités positives plutôt que négatives :

Un développement respectueux de l'environnement passe par une croissance à faible impact écologique. La croissance future doit reposer sur des valeurs ajoutées qui intégreront de plus en plus des externalités positives plutôt que négatives, c'est-à-dire des activités économiques qui tiennent compte de leurs impacts environnementaux(Organisation 1 2 :140).

Cette organisation parle de l'importance de tenir compte des impacts sociaux et environnementaux dans toutes les activités économiques :

Issu du mouvement CSN et porté par les valeurs qui le caractérisent, Fondation a été créé à partir d'une intuition essentielle : on ne peut plus concevoir l'économie sans tenir compte des impacts sociaux et environnementaux (Organisation 1, 2 :2).

#### 4.5.5 Synthèse de la famille « Développement durable »

La famille « Développement durable » traite du concept de développement durable et de ses dimensions. En général, les organisations reconnaissent les trois dimensions du développement durable : société, environnement et économie. La dimension environnementale est davantage représentée suivie de la dimension sociale. La dimension économique est moins fréquemment citée, elle ne fait pas partie des codes analysés. Certaines organisations ne font qu'évoquer les trois dimensions, d'autres parlent du besoin d'équilibre entre les trois dimensions et des effets de la dimension environnementale sur la dimension sociale. Les organisations reconnaissent la finance responsable comme une contribution au développement durable. Il s'agit d'intégrer des critères de développement durable dans les politiques d'investissement. Elles reconnaissent aussi les impacts environnementaux de leur gestion opérationnelle et s'engagent à réduire les aspects nuisibles. Les organisations font référence à leurs programmes de gestion des matières résiduelles, de consommation de papier, d'eau et d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre par le transport des employés et le chauffage des bâtiments. En général, les organisations font référence à des éléments du rapport Bruntland comme les générations futures. Toutefois, une seule organisation fait référence au rapport Bruntland et au contexte d'émergence du concept dans les sommets internationaux. Les organisations mentionnent que les employés et les propriétaires usagers demandent aux organisations de se préoccuper du développement durable.

#### 4.6 La famille « Gestion »

La famille « gestion » représente les codes en lien avec les impératifs de gestion traditionnellement reconnus. Il s'agit des codes « Performance financière » et « Satisfaction ».



#### 4.6.1 Le code « Performance financière »

Dans le tableau 4.22, on peut voir les codes associés au code « Performance financière ». Dans la figure 4.13, on peut voir le réseau de relations entre le code « Performance financière » et ses codes associés.

Tableau 4.22  
Codes associés au code « Performance financière »

Code	Cooccurrence
Propriétaires usagers	21
Performance	15
Communauté	10
Rapport de développement durable	9
Éthique et valeurs	7
Employés	6
Finance responsable	6
Croissance de l'organisation	5
Impôt et taxe	5

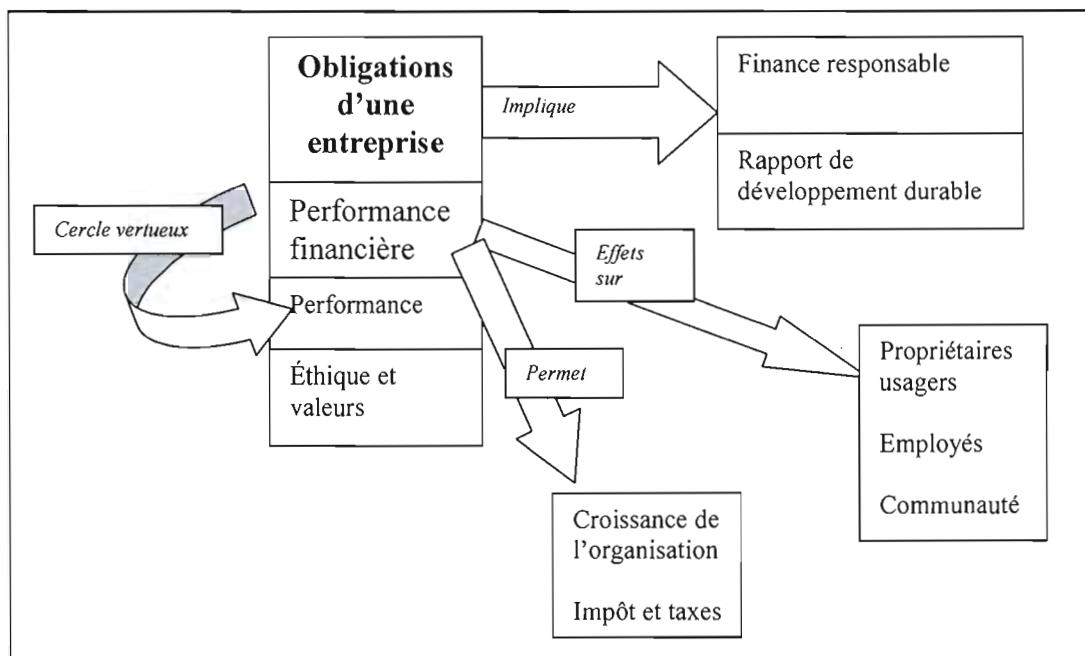


Figure 4.13 Réseau de relations du code « Performance financière »

La performance financière correspond à des questions de profit, de rentabilité et de productivité. Les organisations indiquent que les obligations d'une entreprise sont la performance financière, les autres formes de performance (sociale, environnementale et coopérative) ainsi que le respect de l'éthique et des valeurs. La relation entre la performance financière et les autres formes de performance est présentée de deux façons. Dans la première forme de relation, la performance financière peut coexister avec les autres formes de performances sans leur nuire :

Sous le leadership de M. D'Amours, Desjardins s'est employé à conjuguer performance financière et performance coopérative. D'excellents résultats financiers ont ainsi été obtenus en même temps que se poursuivait la recherche de réponses toujours adaptées aux besoins des membres et de leurs collectivités (Organisation 3, 4 :151).

Dans la deuxième forme de relation, la performance financière et les autres formes de performance s'entraînent mutuellement dans un cercle vertueux. Être meilleur est bon pour les affaires ce qui est bon en retour pour les membres, la communauté et les employés.

We hope you'll step inside Vancity and Citizens Bank via this report and decide for yourself. We're not perfect – we know this. But we want to get better. Because being better is good for business, which is good for our members, which is good for the communities where we live and work. So please share your comments and suggestions with us. It's feedback like yours that will truly bring our report full circle (Organisation 5, 7:26).

Pour les organisations, avoir un comportement jugé éthique est obligatoire pour une entreprise et ceci n'exclut pas la possibilité d'être performant financièrement. Au contraire, la majorité des organisations indiquent que la performance financière permet d'accomplir leur mission.

Les obligations de l'entreprise impliquent une reddition de compte qui se traduit par une vision holistique de la performance. Mesurer et rendre compte de la performance financière n'est pas suffisant, il faut aussi rendre compte de la performance sociale, environnementale et coopérative :

This Accountability Report - our fifth - is designed to provide a holistic view of social, environmental and economic performance across the Vancity Group. We produce this report

once every two years. We also include some key social, environmental and economic measures in our Annual Report (Organisation 5, 7:33).

Dans un même ordre d'idées, les nouvelles obligations de l'entreprise impliquent qu'elle intègre les critères de la finance responsable. Ces critères intègrent la performance financière ainsi que les autres formes de performance lorsque vient le temps de choisir un investissement :

Par finance socialement responsable, nous entendons les pratiques financières qui prennent en compte, en plus des objectifs financiers traditionnels, des considérations relevant de l'élargissement du champ démocratique des entreprises (de leur mode de gouvernance ou de gestion) ainsi que leurs impacts sociaux et environnementaux. La finance socialement responsable recouvre deux grands types de pratiques financières : le placement (sur les marchés financiers) et l'investissement (l'intervention financière directe) (Organisation 1, 2 :171).

Pour les acteurs comme les propriétaires usagers, les employés et la communauté, la performance financière est bénéfique. Comme l'indique une organisation, la richesse créée par l'entreprise est distribuée aux fournisseurs locaux, aux employés par voie de salaires, aux propriétaires usagers en ristourne et à la communauté par voie de dons et commandites. La performance financière permet aussi de payer des impôts aux gouvernements et assure la croissance de l'organisation :

As a business, we create value for the economy. Our employees, members, governments and local communities benefit from the value we create. In 2005, more than 60 per cent of our purchases were from local suppliers. After paying our suppliers, 56 per cent of the economic value we created went towards supporting employees through salaries, benefits, and profit sharing. We paid more than \$38 million to governments in income and other taxes. We distributed the rest to our members in the form of membership and patronage dividends and to our local communities through grants and sponsorships (Organisation 5, 7:330).

Les revenus de Fondation ont connu l'an dernier une diminution significative alors que les coûts de fonctionnement ont légèrement augmenté. Par ailleurs, l'investissement à impact économique québécois se poursuit à un rythme soutenu, surtout dans la dernière année. Sur deux ans, on constate que le rythme de croissance des catégories de dépenses est inférieur à celui de la croissance de l'investissement à impact économique québécois, ce qui signifie une amélioration graduelle de l'efficacité. En outre, Fondation a contribué à hauteur de 1,7 million en taxes et impôts aux divers paliers de gouvernement au cours de ces années (Organisation 1, 2 :126).

Toutefois, une organisation met en garde : dans une coopérative, la performance financière est garante du bien-être puisqu'elle est redistribuée à un ensemble d'acteurs, mais elle peut

être nuisible dans une entreprise à capital-actions qui vise la rentabilité maximale pour un groupe restreint d'actionnaires :

La logique de service, c'est l'engagement de l'entreprise coopérative à tout mettre en oeuvre pour satisfaire les besoins et les attentes de tous ses membres propriétaires, quels que soient leurs moyens. Chez Desjardins, c'est aussi mettre l'argent au service des gens. A contrario, la logique de profit est le fondement des institutions financières à capital-actions qui consiste à atteindre une rentabilité maximale, pour un groupe restreint d'actionnaires, en exploitant un marché. Les entreprises traditionnelles échappent rarement à cette logique qui guide toutes leurs grandes décisions (Organisation 3, 4 :15).

#### 4.6.2 Le code « Satisfaction »

Dans le tableau 4.23, on peut voir les codes associés au code «Satisfaction ». Dans la figure 4.14, on peut voir le réseau de relations entre le code « Satisfaction » et ses codes associés.

Tableau 4.23  
Codes associés au code « Satisfaction »

<b>Codes</b>	<b>Cooccurrences</b>
Propriétaires usagers	23
Employés	20
Qualité du service	9
Communauté	7
Accessibilité aux services	5
Communication	5

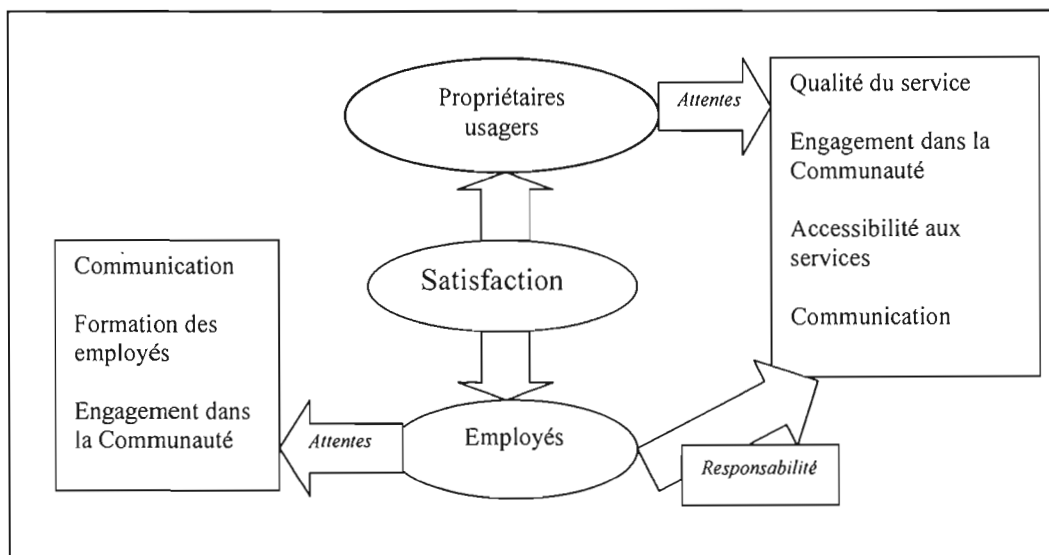


Figure 4.14 Réseau de relations du code « Satisfaction »

À plusieurs reprises, les organisations analysées traitent de la satisfaction de certains acteurs au sujet de leurs activités. Les organisations mesurent la satisfaction à l'aide de sondages. Généralement, ce sont deux acteurs qui sont consultés au sujet de leur satisfaction les propriétaires usagers et les employés. Dans le cas des propriétaires usagers, on mesure généralement la satisfaction à l'égard de la qualité du service, de l'engagement communautaire, de l'accessibilité aux services et les communications :

Les actionnaires ont manifesté leur satisfaction à un niveau de 95 % quant au processus d'achat. Plus particulièrement, la clarté du formulaire d'adhésion et de l'information reçue par le responsable Fondation atteignent des taux de satisfaction de plus de 90 %. Le haut taux de satisfaction est certainement attribuable au travail des responsables Fondation (RF), qui sont à même d'offrir, grâce à la formation qu'ils reçoivent et au soutien des professionnelles et professionnels en services financiers de Fondation, un service de très haute qualité (Organisation 1, 2 :102).

Desjardins est un groupe financier intégré de nature coopérative fortement enraciné dans le milieu. Desjardins vise à être la meilleure institution financière tant sur le plan de la satisfaction des besoins de ses membres et clients que du développement rentable des affaires par son offre de service accessible, efficace et complète, ainsi que par sa contribution au développement du mouvement coopératif financier canadien (Organisation 3, 4 :5).

La satisfaction des membres à l'égard de la distinction coopérative est mesurée annuellement en fonction de six éléments : accessibilité sociale, intérêt des membres (primauté des besoins), pouvoir d'influencer les décisions importantes, engagement dans le milieu,

information liée aux finances, avantage financier à faire affaire avec une caisse ou un centre financier aux entreprises (Organisation 3, 4 :17).

Our annual Member Satisfaction Survey was mailed out in July 2006 and completed by 4,500 members. In addition to surveying members about their level of satisfaction with our products and services, we asked questions regarding our community involvement programs. Overall, survey respondents selected seniors, family, education, and youth programs as important areas for Coast Capital Savings to support (Organisation 4, 5:17).

Dans le cas des employés, les domaines où l'on mesure la satisfaction sont la formation, l'engagement communautaire et la communication avec les gestionnaires et l'entreprise :

Une enquête sur la satisfaction du personnel a été réalisée par le Fonds de formation professionnelle en décembre 2005. Elle visait à mesurer la perception de toutes et de tous sur différents thèmes touchant la vie au travail. La réponse au sondage étant volontaire, la participation a atteint 65 %. Les quatre thèmes ayant fait l'objet d'une mesure de la satisfaction sont les suivants : la communication et la participation, la santé et la sécurité, la formation et le développement professionnel et enfin la non-discrimination. Le questionnaire n'a pas porté sur les différentes dispositions régissant la convention collective puisque celles-ci font l'objet de négociations entre les parties patronale et syndicale (Organisation 1, 2 :111).

In the fall of 2006, an employee survey was conducted. The information collected from the 650 employee awareness, satisfaction, and participation in community activities, including employee volunteerism (Organisation 4, 5:14).

In 2005, 60 per cent of Inventure employees were satisfied or very satisfied with their employment, down from 73 per cent in 2003. Inventure's employee engagement score – measured for the first time in 2005 - was 52 per cent, quite a bit lower than we would like. Key areas identified for improvement were career development, performance feedback and work processes. Inventure has taken steps to support employee development by providing managers with training in performance feedback and planning for career development. It has also developed tools to support career development for both managers and employees (Organisation 5, 7:179).

Dans un autre ordre idée, les employés sont considérés comme le lien entre les organisations et leurs propriétaires usagers. La satisfaction des propriétaires usagers est donc garante du travail des employés. À cet égard, les organisations s'engagent à sensibiliser leur personnel.

Depuis 2003, Desjardins s'est engagé dans un vaste programme de sensibilisation de ses employés à l'amélioration continue de la qualité afin de toujours mieux satisfaire les membres et clients. Les excellents résultats obtenus au chapitre de la satisfaction des membres sont dus aux efforts consentis en ce sens. À titre d'exemple, le réseau des caisses a pris divers moyens pour améliorer et faire valoir son accessibilité. Pour l'appuyer, une campagne télévisée fructueuse a été diffusée à l'automne 2007 pour mettre en lumière le fait que Desjardins est accessible à tous, partout et en tout temps (Organisation 3, 4 :137).

#### 4.6.3 Synthèse de la famille « Gestion »

L'analyse des codes de la famille « Gestion » nous montre les préoccupations des organisations d'économie sociale en ce qui a trait aux impératifs de gestion traditionnelle. La performance financière semble avoir une importance pour les organisations d'économie sociale. Pour les organisations de notre corpus, la performance financière est une simple composante de la performance d'une entreprise avec la performance sociale, environnementale et éthique. Certaines organisations parlent aussi de performance coopérative. La performance peut coexister avec les valeurs coopératives. La performance financière est un moteur de la performance sociale et environnementale. Ensuite, la performance sociale et environnementale permet de maintenir une bonne performance financière en développant un sentiment de loyauté des parties prenantes. Une organisation met en garde contre les entreprises à capital-actions qui recherchent la maximisation du profit pour un nombre restreint d'actionnaires. À l'opposé, les coopératives distribuent la richesse à un ensemble de propriétaires usagers et investissent dans la communauté. Les organisations se préoccupent aussi de la satisfaction de leurs parties prenantes comme les propriétaires usagers et les employés. Cette satisfaction est mesurée par voie de sondage.

#### 4.7 La famille « Nature et valeurs coopératives »

La famille « Nature coopérative » correspond aux codes en lien avec la forme de l'organisation et ses particularités. Il s'agit des codes « Éthique et valeurs » et « Nature coopérative ».

##### 4.7.1 Le code « Éthique et valeurs »

Dans le tableau 4.24, on peut voir les codes associés au code « Éthique et valeurs ». Dans la figure 4.15, on peut voir le réseau de relations entre le code « Éthique et valeurs » et ses codes associés.

Tableau 4.24  
Codes associés au code « Éthique et valeurs »

Codes	Cooccurrences
Employés	18
Mission de l'organisation	12
Communauté	10
Société	10
Environnement	9
Innovation	9
Engagement	7
Gestionnaires	7
Mouvement de l'économie sociale	7
Performance financière	7

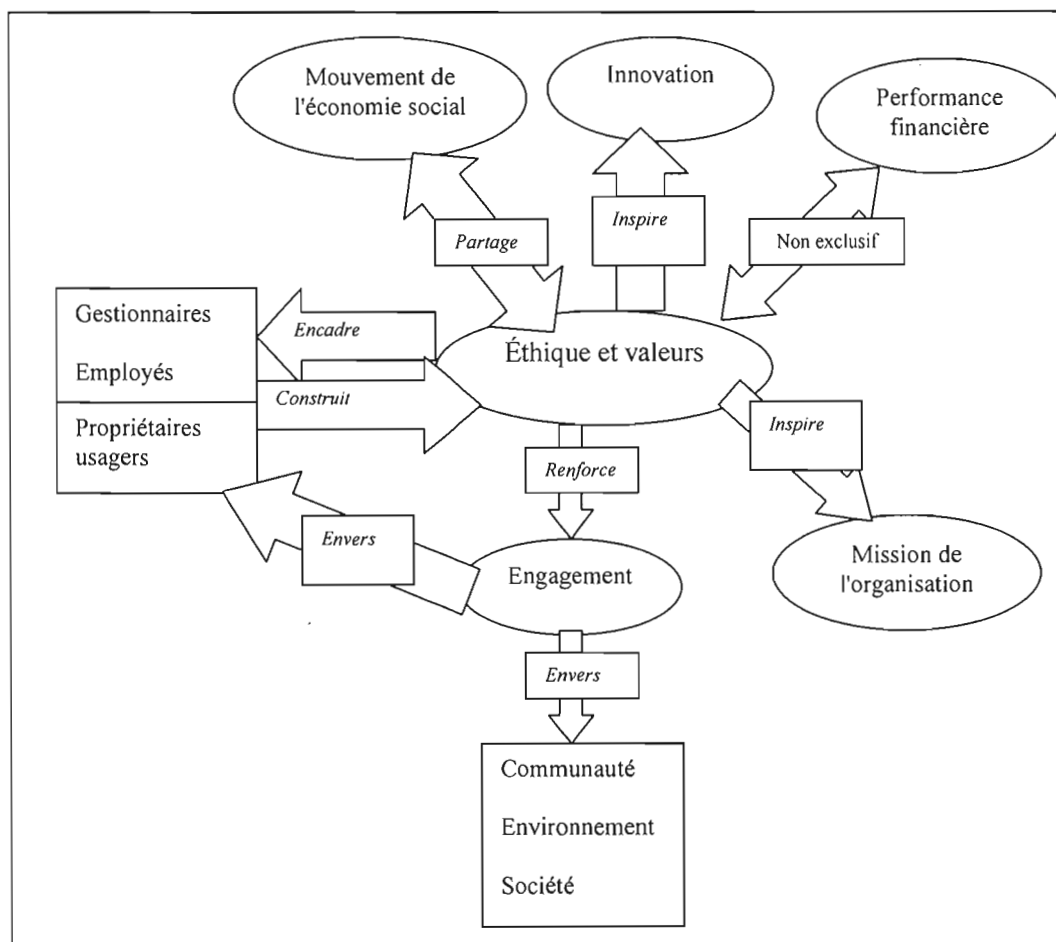


Figure 4.15 Réseau de relations du code « Éthique et valeurs »



Le code « Éthique et valeurs » est utilisé lorsque les organisations traitent de leurs obligations morales, leurs principes et leurs valeurs. Dans plusieurs cas, les organisations formalisent leurs valeurs à l'intérieur de codes d'éthique ou de déclarations de valeurs. Les organisations utilisent leurs valeurs pour gérer leurs ressources humaines. Tout d'abord, on voit une position normative où les valeurs guident les décisions de gestion des ressources humaines des organisations. Ensuite, une position « utilitariste », les valeurs constituent une façon de retenir et mobiliser les employés et d'assurer un service de qualité. Ensuite, on voit que les employés ne sont pas que passifs, ils participent à la construction des valeurs de leurs organisations :

Instrument indispensable à la réalisation des principes d'une saine gouvernance, Fondation dispose d'un code d'éthique à l'intention de tous les membres du conseil d'administration de Fondation, des personnes qui occupent un poste cadre ou qui sont autrement définies comme étant des dirigeantes et des dirigeants au sens de la Loi sur les valeurs mobilières. S'ajoutent aussi toutes les personnes qui sont à l'emploi de Fondation de même que celles à qui peut s'appliquer le code en raison d'une entente, d'un contrat d'emploi ou d'un mandat qui le spécifie (Organisation 1, 2 :80).

C'est au moyen de ces valeurs et de son professionnalisme que cette équipe traduit en mots et en gestes le parti pris de la Caisse pour offrir au quotidien des services empreints d'humanisme, de démocratie et de solidarité (Organisation 2, 3 :103).

Nous avons la certitude que nous devons sans cesse chercher à développer la compétence et la mobilisation de nos employés en conformité avec nos valeurs coopératives (Organisation 3, 4 :150).

Les valeurs inspirent un engagement de l'organisation envers ses propriétaires usagers qui incitent à répondre à leurs besoins. Comme les employés, les propriétaires usagers sont actifs dans la construction des valeurs de l'organisation. Une organisation indique qu'elle a consulté ses membres et employés pour élaborer son énoncé de valeurs. Une autre indique que ses actionnaires adhèrent aux valeurs de l'organisation :

Vancity is guided by our Statement of Values and Commitments. The Statement – created with input from our members and employees – defines how we'll live our values of integrity, innovation and responsibility in how we do business (Organisation 5, 7:14).

Un sondage révèle que la majorité de nos actionnaires adhèrent aux principes éthiques qui nous guident. C'est sur une volonté commune de transformation sociale, de proposition d'une nouvelle éthique de faire des affaires que repose le projet de Fondation (Organisation 1, 2 :45).

Les valeurs inspirent les organisations à s'engager pour la communauté, l'environnement, les employés et les propriétaires usagers :

We make the following commitments in order to live our purpose and values in how we do business. Our aim is to strengthen Vancity's long-term business while contributing to the well-being of our members, staff, communities and the environment (Organisation 5, 7:5).

Les valeurs inspirent aussi la mission des organisations du corpus. Une organisation s'identifie à un projet éthique. Une autre indique que sa mission s'inspire des valeurs coopérative et démocratique, d'égalité, d'équité et de solidarité. Une autre organisation indique que sa mission est d'être un pourvoyeur de services financiers éthique et innovateur.

La Caisse d'économie solidaire, c'est un projet éthique de transformation socialement responsable. Le coeur rempli d'une immense fierté, nous vous demandons aujourd'hui de confirmer cette mission en renouvelant les choix stratégiques qui nous guident au quotidien (Organisation 2, 3 :23).

Desjardins a pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités. Son action est imprégnée de ses valeurs coopératives de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité (Organisation 3, 4 :131).

To be a democratic, ethical, and innovative provider of financial services to our members. Through strong financial performance, we serve as a catalyst for the self-reliance and economic wellbeing of our membership and community (Organisation 5, 7:2).

La performance financière est vue comme étant non exclusive à l'éthique. Une organisation indique que sa mission est d'être rentable pour ses actionnaires et d'appliquer des critères éthiques dans ses choix d'investissement. Une autre organisation indique que sa performance financière est un catalyseur pour le bien-être des propriétaires usagers et la communauté :

En plus de veiller à la rentabilité et à la sécurité de l'épargne qui lui est confiée, Fondation contribue au développement de pratiques financières plus responsables, en intégrant des critères éthiques, sociaux et environnementaux à ses choix d'investissement. Par sa mission spécifique et ses pratiques actuelles en matière de placement, d'investissement et de gouvernance, Fondation se révèle un acteur du mouvement de la finance socialement responsable (Organisation 1, 2 :64).

To be a democratic, ethical, and innovative provider of financial services to our members. Through strong financial performance, we serve as a catalyst for the self-reliance and economic wellbeing of our membership and community (Organisation 5, 7:2).

Les valeurs inspirent un rôle d'innovation aux organisations. Une organisation indique qu'elle s'est penchée sur ses pratiques d'affaires et associatives ainsi que son rôle d'innovation sociale afin d'harmoniser sa mission, ses valeurs et sa philosophie de gestion. Une autre organisation indique qu'une de ses valeurs est l'innovation. C'est-à-dire qu'elle doit anticiper et répondre aux défis avec créativité enthousiasme et détermination :

Afin d'harmoniser le plus possible nos valeurs, notre mission, notre vision et notre philosophie de gestion, une trentaine d'employé-es et de dirigeant-es se sont penchés sur nos pratiques d'affaires et nos pratiques associatives ainsi que sur notre rôle en matière d'innovation sociale. Nous avons réfléchi ensemble aux enjeux et aux objectifs de la Caisse et formé des comités de travail sur les projets proposés (Organisation 2, 3 :101).

Our Values : integrity: We act with courage, consistency and respect to do what is honest, fair and trustworthy.

Innovation: We anticipate and respond to challenges and changing needs with creativity, enthusiasm and determination.

Responsibility: We are accountable to our members, employees, colleagues and communities for the results of our decisions and actions (Organisation 5, 7:4).

Enfin, certaines organisations de notre corpus indiquent qu'elles soutiennent d'autres organisations du mouvement de l'économie sociale parce qu'elle partagent des valeurs. Elles insistent aussi sur le fait que les organisations du mouvement de l'économie sociale sont innovatrices :

Ce Fondation a été créé afin de maintenir et créer des emplois au Québec tout en procurant un rendement acceptable pour ses actionnaires en vue de leur retraite. C'est la mission d'un fonds de travailleurs. Inspiré par des valeurs sociales, Fondation devait répondre aussi à d'autres exigences : un parti pris pour la gestion participative, le soutien à l'économie sociale et une attention particulière aux entreprises qui se préoccupent de l'environnement (Organisation 1, 2 :6).

Au cours de la dernière année, Fondation est devenu partenaire de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale. Dans le domaine du placement, Fondation s'est engagé, aux côtés de Bâtirente, dans une démarche de formulation de lignes directrices pour un placement responsable de nos actifs sur les marchés financiers. Nous encourageons aussi les initiatives de nombreuses organisations innovatrices, tant à l'échelle nationale qu'internationale, qui partagent avec nous des valeurs, des principes et des pratiques qui favorisent l'épanouissement des personnes, la participation et la responsabilité sociale(Organisation 2, 2 :42).

#### 4.7.2 Le code « Nature coopérative et associative »

Dans le tableau 4.25, on peut voir les codes associés au code « Nature coopérative et associative ». Dans la figure 4.16 on peut voir le réseau de relations entre le code « Nature coopérative et associative » et ses codes associés.

Tableau 4.25  
Codes associés au code « Nature coopérative et associative »

Code	Cooccurrence
Propriétaires usagers	10
Accessibilité aux services	5
Communauté	5
Administrateurs	4
Bien commun	4
Performance financière	4
Processus et vie démocratique	4
Satisfaction	4
Société	4

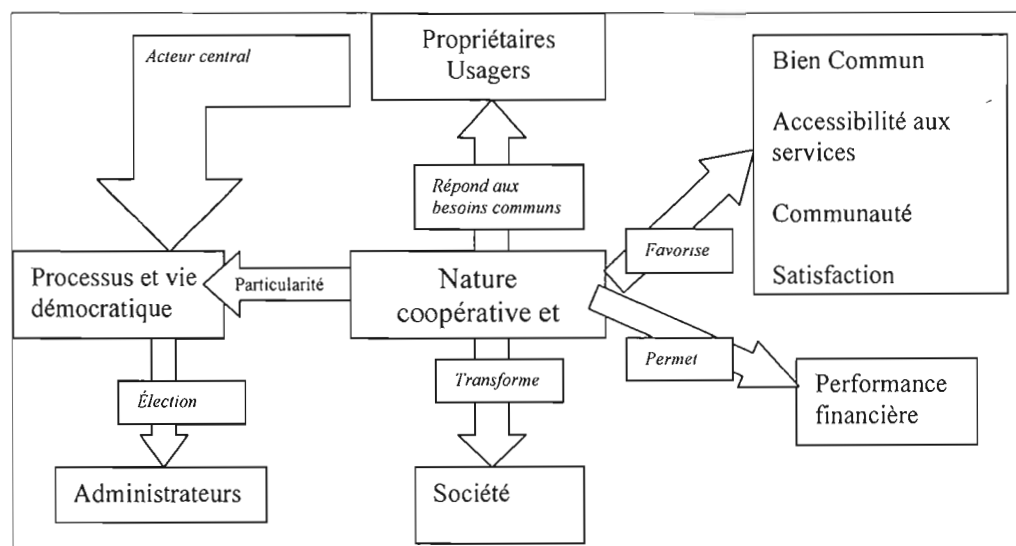


Figure 4.16 Réseau de relations du code « Nature coopérative et associative »

Le code « Nature coopérative et associative » fait référence aux particularités des formes d'organisation que sont les coopératives et les organisations à but non lucratif. À plusieurs reprises, les organisations font référence à leur distinction juridique. Les organisations présentent trois facteurs qui rendent la coopérative différente des autres organisations. Premièrement, la mission qui est de répondre aux besoins communs des membres. Ensuite, la structure de contrôle qui est basée sur la notion d'un membre un vote. Enfin, l'allocation des profits qui se fait selon l'utilisation des services de la coopérative. Le propriétaire usager est au centre de l'organisation coopérative, il s'agit d'une organisation créée par lui pour répondre à ses besoins :

How credit unions differ from other businesses Co-operatives and credit unions differ from other businesses in three key ways: A different purpose: the primary purpose of co-operatives and credit unions is to meet the common needs of their members, whereas the primary purpose of most investor-owned businesses is to maximize profit for shareholders. A different control structure: cooperatives and credit unions use the one-member/one-vote system, not the one-vote-per-share system used by most businesses . This helps the co-operative or credit union serve the common need rather than the individual need and is a way to ensure that people, not capital, control the organization (Organisation 5, 7 :142).

Depuis la naissance des premières caisses, leur tâche primordiale a toujours été de servir les membres, de les accompagner efficacement dans leurs activités visant à développer à la fois leur patrimoine et leur milieu, et ce dans une perspective à long terme. La responsabilité sociale de Desjardins est liée à sa nature même de groupe financier coopératif et s'inscrit dans le libellé de sa mission, qui l'enjoint à « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités » (Organisation 3, 4 :8).

La coopérative naît de la volonté d'individus de se donner des outils pour répondre à leurs besoins et réaliser certaines de leurs aspirations communes. Comme les propriétaires et les utilisateurs sont les mêmes personnes, ils veillent au bien commun. Il en va de même avec les caisses, qui sont des coopératives de services financiers (Organisation 3, 4 :16).

Le processus démocratique est présenté comme une particularité importante de la nature coopérative et associative. Les membres sont les principaux acteurs de ce processus puisqu'ils élisent le conseil d'administration :

As a co-operative, we have a unique governance model whereby the Board of Directors is elected by the members. For the Bank, which is a wholly owned subsidiary of Vancity Credit Union, its Board is appointed by the Board of the credit union. The Boards of both the credit union and Bank have adopted similar governance standards to those that apply to publicly traded corporations in Canada (Organisation 5, 7:130).

Selon les organisations, la nature coopérative et associative favorise un ensemble d'éléments comme le bien commun, l'accessibilité aux services, le bien-être de la communauté ainsi que la satisfaction des propriétaires usagers. Pour les organisations, le fait que le client est aussi le propriétaire et le principe « un membre égale un vote » permet aux coopératives de favoriser le bien commun plutôt que le bien individuel :

La coopérative naît de la volonté d'individus de se donner des outils pour répondre à leurs besoins et réaliser certaines de leurs aspirations communes. Comme les propriétaires et les utilisateurs sont les mêmes personnes, ils veillent au bien commun. Il en va de même avec les caisses, qui sont des coopératives de services financiers (Organisation 3, 4 :16).

Ensuite, les principes coopératifs favorisent l'accessibilité aux services. Une organisation indique qu'il s'agit de mailler les avoirs de différentes personnes pour se donner les moyens d'améliorer les services financiers et d'éviter l'exclusion sociale.

Pour transformer le monde, nous avons choisi la propriété collective ouverte sur la société. Pour nous, la propriété collective n'a rien à voir avec la juxtaposition d'intérêts individuels, mais elle se veut d'abord et avant tout un outil pour multiplier notre capacité de réalisation. En maillant nos avoirs, nous nous donnons les moyens nécessaires pour améliorer l'accès à de nouveaux services, répondre aux besoins collectifs de nos membres et mieux contribuer à un projet de transformation qui n'exclut personne et qui affirme des solidarités concrètes. La ristourne collective est l'instrument qui permet de fournir à cette idée généreuse des mains pour la mettre en action (Organisation 2, 3:12).

Une organisation présente ses programmes de micro crédit comme mesure permettant de favoriser l'accès au crédit :

Les Fonds d'entraide, le Microcrédit aux entreprises et Créavenir, que nous proposons en collaboration avec des organismes du milieu, combinent les aspects éducatif et financier pour répondre aux besoins des membres qui n'ont pas accès à du crédit conventionnel. Ils traduisent éloquemment notre distinction coopérative : accueillir toute personne avec considération et rendre accessibles des services financiers de qualité, adaptés à toutes les bourses tout en contribuant à l'éducation financière. À ce jour, 50 % des caisses Desjardins offrent l'un ou l'autre de ces produits, et parfois même deux d'entre eux. La pertinence de tels programmes n'est plus à démontrer (Organisation 3, 4 :52).

Les organisations indiquent que la coopérative favorise le bien-être des communautés. Une organisation indique que l'engagement envers la communauté est inscrit dans sa mission. Une autre organisation indique que la formule de distribution des profits propre aux coopératives permet de les investir pour promouvoir le bien-être de la communauté :

Depuis la naissance des premières caisses, leur tâche primordiale a toujours été de servir les membres, de les accompagner efficacement dans leurs activités visant à développer à la fois leur patrimoine et leur milieu, et ce dans une perspective à long terme. La responsabilité sociale de Desjardins est liée à sa nature même de groupe financier coopératif et s'inscrit dans le libellé de sa mission, qui l'enjoint à « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités » (Organisation 3, 4 :8).

A different allocation of profit: cooperatives and credit unions share profits among their member-owners on the basis of how much they use the co-op, not on how many shares they hold. Co-operatives and credit unions also tend to invest their profits in improving service to members and promoting the well-being of their communities (Organisation 5, 7:143).

Les organisations indiquent que la coopérative est un projet qui permet de transformer la société. Une organisation mentionne que son projet coopératif favorise la mise en commun des savoirs dans une perspective de transformation des conditions de vie en privilégiant le partage en société. De plus, elle indique qu'elle a choisi la propriété collective ouverte sur la société pour transformer le monde. Enfin, elle affirme que la propriété collective permet le transfert intergénérationnel de la richesse et l'utilisation des excédents pour financer des projets qui peuvent transformer la société :

En tant que coopérative financière de l'économie sociale, notre conception de l'équité et de la démocratie pousse nos préoccupations au-delà des frontières de notre organisation. En privilégiant le partage en société, notre projet coopératif favorise la mise en commun permanente de nos savoirs et de nos capacités dans une perspective de transformation des conditions de vie. Cette forme d'espérance est d'ailleurs inscrite au coeur de notre projet coopératif : à la Caisse, nous considérons le monde, nos sociétés, nos milieux de travail et nos organisations comme des projets à construire ensemble à partir du droit, pour chacun, d'être un acteur de son devenir personnel et collectif. Cette option détermine notre fonctionnement interne et nos rapports avec nos partenaires (Organisation 2, 3 :8).

Pour transformer le monde, nous avons choisi la propriété collective ouverte sur la société. Pour nous, la propriété collective n'a rien à voir avec la juxtaposition d'intérêts individuels, mais elle se veut d'abord et avant tout un outil pour multiplier notre capacité de réalisation. En maillant nos avoirs, nous nous donnons les moyens nécessaires pour améliorer l'accès à de nouveaux services, répondre aux besoins collectifs de nos membres et mieux contribuer à un projet de transformation qui n'exclut personne et qui affirme des solidarités concrètes. La ristourne collective est l'instrument qui permet de fournir à cette idée généreuse des mains pour la mettre en action (Organisation 2, 3:12).

La propriété collective nous a permis justement de durer et d'être en mesure d'envisager la transmission intergénérationnelle des pratiques et des savoirs. Les excédents nous servent à accompagner les projets utiles qui nous sont proposés pour les rendre durables. En plus d'assurer la pérennité de l'organisation, une partie de nos excédents nous donne les moyens de bonifier nos pratiques d'affaires, nos pratiques associatives et nos pratiques d'innovation.

Ce faisant, nous accentuons notre contribution à l'économie sociale en suscitant la création de nouveaux projets porteurs d'innovation sociale, écologique, économique ou financière. L'économie sociale, qui prend racine dans la société civile, peut se déployer à plusieurs niveaux : localement, nationalement et mondialement. Nous nous employons à y baliser le chemin du local au global, au moment où notre planète est de plus en plus petite, au moment où les enjeux d'ici deviennent vite les enjeux d'ailleurs (Organisation 2, 3 :17).

#### 4.7.3 Synthèse de la famille « Nature associative »

La question de valeurs est prépondérante dans les rapports des organisations d'économie sociale. Dans la majorité des cas, les organisations formalisent leurs valeurs à travers un code d'éthique ou un énoncé de valeurs. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les valeurs sont utilisées pour mobiliser les employés et normaliser leur comportement afin qu'ils offrent un service de qualité aux propriétaires usagers. Les valeurs coopératives inspirent les valeurs des organisations. En général, les organisations font référence aux valeurs de solidarité, justice et démocratie. Les missions des organisations sont aussi inspirées par ces valeurs. En général, les parties prenantes comme les propriétaires usagers et les employés partagent les valeurs des organisations et sont consultés lorsque vient le temps de formaliser ces valeurs.

Les organisations font référence aux particularités de la forme coopérative ou associative. Les organisations présentent trois facteurs qui rendent la coopérative différente des autres organisations. Premièrement, la mission qui est de répondre aux besoins communs des membres. Ensuite, la structure de contrôle qui est basée sur la notion d'un membre un vote. Enfin l'allocation des profits qui se fait selon l'utilisation des services de la coopérative. Le propriétaire usager est l'acteur central de cette forme d'organisation. Les organisations mentionnent aussi la capacité des entreprises coopérative et associative à rendre les services financiers accessibles.

#### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons fait une description de ce qui se trouvait dans le rapport au niveau de la forme et du discours. Tout d'abord, nous nous sommes attardés aux éléments de



forme. Nous avons observé une disparité dans la taille et les titres des rapports. Nous avons constaté que certaines organisations ajoutaient les mentions « solidaire » ou « coopératif » à leur titre de rapport. Nous avons vu une certaine standardisation dans l'organisation des sections. Nous avons constaté que certains rapports accordaient davantage d'espace aux photos tandis que d'autres utilisaient davantage les tableaux. Nous avons présumé une plus grande rigueur de la part des organisations privilégiant les tableaux. Les représentations sur les photos nous ont permis de reconnaître deux groupes de rapports. Certains plus classiques représentant des acteurs primaires standards et des acteurs secondaires abstraits. Et un groupe de rapports plus militants représentant des acteurs comme le mouvement de l'économie sociale, le mouvement syndical et le mouvement environnemental. Nous avons observé une importante intégration des critères de la GRI validant le sérieux de la démarche des organisations.

Dans l'analyse du discours, nous avons constaté l'importance accordée aux parties prenantes comme les employés, les propriétaires usagers et la communauté. Les employés et les propriétaires usagers ayant un rôle actif au sein des organisations d'économie sociale. Nous avons reconnu un discours normatif et utilitariste à l'égard des parties prenantes. C'est-à-dire que les organisations font référence à leurs obligations envers leurs parties prenantes, mais aussi au fait que la satisfaction des parties prenantes est bonne pour l'organisation. Certaines organisations ont cité le mouvement de l'économie sociale en présentant ses biens faits pour la société. Nous avons constaté une importance accordée à la finance responsable. C'est-à-dire aux produits financiers responsables et aux politiques d'investissement. Cette importance accordée à la finance responsable marque la prise en compte de la responsabilité relative au cœur du métier de l'organisation au lieu d'uniquement s'attarder au processus organisationnel. Nous avons constaté l'importance accordée au développement durable et à ses dimensions. Certaines organisations se contentent d'évoquer les dimensions du développement durable. D'autres discutent de la relation entre ses trois dimensions et font des références aux rapports Bruntland et aux sommets internationaux. Nous avons constaté l'importance accordée à la performance financière. Entre autres à son rôle de catalyseur pour la performance sociale et environnementale. Nous avons aussi relevé l'argument voulant que la performance financière favorise le bien commun dans une coopérative en raison de la

façon distincte d'allouer les profits. Nous avons reconnu l'importance accordée aux valeurs des organisations d'économie sociale. À leur intégration dans la mission et les pratiques des organisations et à leur rôle dans la gestion des parties prenantes. Nous avons aussi relevé un discours mettant en lumière les particularités de la nature coopérative et associative et ses qualités à répondre au bien commun. Pour terminer, l'ensemble de l'information contenu dans cette analyse nous permettra de répondre à nos questions de recherche dans le chapitre de discussion.

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION**

Dans ce chapitre, nous répondrons spécifiquement à nos questions de recherche en nous basant sur les résultats de notre analyse, présentée dans le chapitre IV. Nous rappelons que notre objectif de recherche est de savoir comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers canadiens s'approprient les outils de la RSE et plus précisément leurs rapports de développement durable. Nous avons également soulevé trois sous-questions de recherche qui s'articulent comme suit :

- Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers ont un discours favorable à la RSE et au développement durable dans leurs rapports de développement durable ?
- Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers font un rapprochement entre les notions de RSE, de développement durable et d'économie sociale dans leurs rapports de développement durable des organisations?
- Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers intègrent les recommandations de la GRI dans leurs rapports de développement durable?

En plus de répondre à ces questions, nous traiterons de certains constats qui ont émergé lors de notre analyse comme l'influence des relations avec les mouvements sociaux dans l'intégration de la RSE. Dans une réflexion plus générale, nous nous intéresserons à l'influence de la RSE sur les pratiques de gestion des organisations d'économie sociale et à

l'influence de l'économie sociale sur les pratiques de RSE. Nous terminerons ce chapitre en énonçant les limites de notre recherche.

### 5.1 Conception du développement durable et de la RSE

Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers ont un discours favorable à la RSE et au développement durable dans leurs rapports de développement durable ?

On constate un discours favorable à la RSE et au développement durable dans les rapports de développement durable analysés. Trois organisations traitent du développement durable, une de durabilité et une ignore complètement le concept. La conception du développement durable exprimée dans les rapports n'est pas toujours complètement fidèle à la définition reconnue au Sommet de la terre, il existe une variabilité d'une organisation à l'autre. Les organisations qui traitent de développement durable et de durabilité évoquent toutes les dimensions sociale, environnementale et économique du développement durable. Certaines organisations ne font qu'évoquer les dimensions sans faire de liens entre elles. Les organisations qui ont un discours plus élaboré sur le développement durable parlent de l'équilibre nécessaire entre les trois dimensions et des effets d'une dimension sur l'autre. Elles présentent aussi le développement durable dans son contexte d'émergence à l'intérieur des sommets mondiaux. Dans la majorité des rapports étudiés, le phénomène des changements climatiques représente un enjeu souvent associé au développement durable. Les changements climatiques sont souvent présentés comme la plus importante raison pour laquelle on doit adopter une attitude cohérente avec le développement durable.

De façon explicite, le concept de RSE est peu présent dans les rapports de développement durable analysés. Il est souvent question d'une performance holistique à l'image de la triple reddition de compte où la performance de l'entreprise doit être sociale, économique et environnementale. On fait régulièrement référence au concept de la finance responsable qui est considérée comme une extension de la RSE au domaine de la finance. Cette mise en évidence de la finance responsable peut correspondre à une prise en compte des impacts de la

finance sur le développement durable. Il s'agit d'une conception progressive de la RSE puisque l'organisation s'interroge sur les impacts de son activité principale plutôt que de s'en tenir à des mesures de compensation. Il peut aussi s'agir de marketing éthique dans la mesure où les organisations présentent leurs produits d'investissement responsable comme des solutions aux problèmes sociaux et une façon de répondre aux attentes éthiques de leurs clients. Le discours sur la finance responsable fait aussi ressortir la question d'accessibilité aux services financiers sans discrimination. La lutte contre l'exclusion financière est cohérente avec la définition du développement durable qui indique qu'il faut accorder une attention particulière aux plus démunis.

Lorsqu'on observe les indicateurs de la performance environnementale, on voit davantage des références aux impacts directs des organisations comme la consommation de papier ou d'énergie. Les références aux impacts indirects sont généralement des descriptions de programmes ou de produits de l'entreprise. Cet aspect démontre que l'intégration de la finance responsable dans les rapports de développement durable est limitée. Il est évident que les impacts indirects sont beaucoup plus difficiles à mesurer, mais ils constituent un enjeu majeur dans le domaine de la finance.

Dans les rapports de développement durable, on remarque la présence d'un discours utilitariste et normatif. Le discours utilitariste est présenté sous la perspective du cercle vertueux. C'est-à-dire qu'une entreprise responsable obtient la satisfaction de ses membres et de ses employés ce qui entraîne un sentiment de loyauté. Cette loyauté entraîne une meilleure performance financière. La performance financière permet d'investir dans l'organisation pour une meilleure satisfaction des employés et des membres et le bien-être de la communauté. Cette forme de cercle vertueux est présentée de diverses façons dans les rapports analysés, mais la morale reste la même. Il faut noter que le principe du cercle vertueux est aussi présent dans un corpus de banques canadiennes à capital-actions étudiées par De Serres, Gendron et Ramboarista (2005). Il n'y a donc pas de spécificité à cet égard pour les organisations que nous avons étudiées.

Le discours normatif fait appel à la responsabilité et aux obligations de l'entreprise envers les parties prenantes et le développement durable. Les organisations parlent d'engagement envers leurs parties prenantes. On observe plusieurs éléments qui font référence à la gestion des parties prenantes. Entre autre, dans le discours, on voit une présence des acteurs comme les propriétaires-usagers, les employés et la communauté. Ces acteurs sont généralement identifiés comme les parties prenantes des organisations d'économie sociale du secteur des services financiers. Le rapport de développement durable est présenté comme une façon de rendre des comptes aux parties prenantes. Les préoccupations des organisations relatives au développement durable et à la RSE sont souvent justifiées par les demandes des parties prenantes. Les organisations accordent une importance à la consultation des employés et des propriétaires-usagers pour développer leurs politiques de RSE. L'utilisation abondante des sondages auprès des employés et des propriétaires comme indicateur de performance révèle une attention particulière accordée aux relations avec les parties prenantes. On remarque que les organisations ayant une fonction politique comme l'État et les groupes de pression ressortent peu de notre analyse du discours. L'attention est plus portée sur les enjeux économiques que politiques.

## 5.2 Le lien entre l'économie sociale, le développement durable et la RSE

Est-ce les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers font un rapprochement entre les notions de RSE, de développement durable et d'économie sociale dans leurs rapports de développement durable?

Il ne fait aucun doute que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers tentent de démontrer qu'il y a un lien entre la RSE, le développement durable et l'économie sociale. À première vue, certains titres de rapports révèlent une volonté de se distinguer des entreprises à capital-actions. On fait référence au « rapport de responsabilité social coopératif » et au « rapport de développement durable solidaire ». Ensuite, comme nous pouvons le voir dans le chapitre IV avec l'analyse du code « nature coopérative et associative », les organisations soutiennent que la forme coopérative ou associative favorise naturellement le bien commun. Plusieurs arguments sont apportés. Tout d'abord, la propriété

collective favorise le transfert intergénérationnel de la richesse. On reconnaît dans cet argument qu'on veut faire un rapprochement entre les fondements de l'économie sociale et la définition officielle du développement durable qui indique qu'il faut répondre aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Deuxièmement, les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers indiquent que la double fonction du membre (propriétaire et usager) et le principe qui veut qu'un membre égale un vote favorisent les décisions qui vont dans le sens du bien commun. Nous voulons soulever certaines limites à cet argument. Nous nous demandons pourquoi les membres favoriseraient naturellement le bien commun plutôt que leur propre bien et qu'à l'opposé les actionnaires d'une entreprise à capital-actions favoriseraient uniquement leur intérêt personnel. Cette interrogation est appuyée par les réflexions de Parenteau (1997) qui indiquent que les membres de coopératives de crédit se voient généralement comme clients plutôt que sociétaires. À cette question, nous ne trouvons aucune réponse dans les rapports de développement durable analysés. Un autre argument mis de l'avant est que les organisations d'économie sociale soutiennent que les valeurs propres au mouvement coopératif inspirent un comportement responsable. À cet effet, les organisations de notre corpus font souvent référence à un ensemble de valeurs propres à l'économie sociale. Les valeurs qui sont souvent citées sont la responsabilité et la solidarité. Enfin, on indique que la façon de distribuer les profits favorise l'ensemble des propriétaires-usagers et la communauté plutôt qu'un groupe restreint d'actionnaires. Cet argument est discutable dans la mesure où l'actionnariat des banques à capital-actions est très dispersé et que leurs dividendes procurent souvent des revenus aux caisses de retraites des travailleurs.

Certaines organisations présentent l'économie sociale comme un mouvement qui peut transformer la société par l'innovation sociale. On reconnaît dans ce discours le courant français qui veut que le rôle des organisations de l'économie sociale soit de transformer la société à l'intérieur d'un projet collectif. Les organisations qui véhiculent ce discours associent l'économie sociale à des mouvements sociaux comme le mouvement syndical et la finance responsable. Elles indiquent que le mouvement de l'économie sociale partage des

valeurs et des aspirations avec ces mouvements. Elles prennent généralement pour acquis que ces mouvements sont naturellement en cohérence avec le développement durable. Le discours est très critique à l'endroit du libéralisme économique.

On peut affirmer que le discours à l'effet que les organisations d'économie sociale soient naturellement plus aptes à être responsable se démarque peu du discours traditionnel du mouvement coopératif et de l'économie sociale. Il relève davantage de l'acte de foi que de la véritable démonstration.

Le rapprochement du concept de RSE avec l'économie sociale peut être interprétée par la théorie de la légitimité. Sous cette perspective, les organisations font la promotion de l'économie sociale dans le but de légitimer l'économie sociale aux yeux de la société.

Est-ce que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers limitent leur discours à se déclarer par nature socialement responsable ou est-ce qu'elles tentent au contraire de démontrer leur responsabilité sociale par des faits? Le rôle du rapport de développement durable est de démontrer la performance sociale d'une organisation par des faits mesurables. Les rapports de notre corpus ne font pas exception à cette règle. Les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers démontrent une volonté de rendre compte de leur performance par leurs pratiques et leurs impacts réels. L'utilisation d'indicateurs quantitatifs et l'intégration des recommandations de la GRI par la majorité des organisations du corpus démontrent cette volonté. Au niveau du discours, plusieurs organisations mentionnent cette obligation de mesurer la performance sociale.

### 5.3 L'intégration des recommandations de la GRI

Plusieurs organisations de notre corpus intègrent les recommandations de la GRI. Tout d'abord, la division en sections des rapports se rapporte aux éléments aux catégories d'information que la GRI recommande d'inclure. On y reconnaît des sections liées à la stratégie et au profil de l'organisation, à l'approche managériale et aux indicateurs de performance.



Les sections relatives aux indicateurs de performance sont généralement divisées en fonction de la triple reddition de compte. Ensuite, quatre organisations identifient leurs parties prenantes et trois ont un processus de consultation des parties prenantes qui est utilisé pour produire le rapport de développement durable. L'utilisation importante de tableaux montre un désir de rigueur, de quantification et de synthèse de la part des organisations de notre corpus. La majorité des organisations de notre corpus font des références explicites à la GRI. Trois organisations présentent à la fin de leur rapport un index de la GRI et une autre présente un lien Internet où l'on peut trouver cet index. La couverture des indicateurs de la GRI telle que présentée par les organisations va de forte à moyenne. Une organisation s'est autodéclarée B selon les critères de la GRI. Une autre organisation est reconnue internationalement comme étant un modèle à suivre pour la qualité de son rapport de développement durable. Si l'on compare au corpus des banques canadiennes analysé par De Serres, Gendron et Ramboarisata (2005), l'intégration des critères de la GRI est nettement supérieure. Toutefois, il faut apporter une nuance à ce constat, le corpus de De Serres, Gendron et Ramboarisata est constitué de rapports datant de 2002 et 2003, tandis que notre corpus contient des rapports datant de 2005, 2006 et 2007. En 2002 et 2003, plusieurs organisations de notre corpus ne faisaient pas de rapports de développement durable et la majorité ne faisait aucune référence aux lignes directrices de la GRI. Nous ne pouvons pas conclure que les organisations d'économie sociale dans le secteur des services financiers sont d'avant-garde dans l'intégration des recommandations de la GRI et la production de rapport de développement durable. Nous pouvons même affirmer que les banques ont été les chefs de file en raison de la réglementation qui les oblige à divulguer certaines informations en lien avec leur performance sociale.

Comment les organisations perçoivent la GRI? Les organisations de notre corpus qui font référence à la GRI ont un discours favorable à son égard. En général, ils parlent de la GRI comme d'une norme reconnue internationalement qui permet d'accroître la rigueur, la transparence et la crédibilité de leur rapport de développement durable.

Les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers mentionnent leur volonté de se distinguer des entreprises à capital action par des indicateurs propres à l'économie sociale. Dans notre analyse, nous n'avons pas décelé d'indicateurs propres à l'économie sociale. Nous avons relevé une utilisation importante des sondages, une forme d'indicateur qui ne peut être qualifiée d'innovante. Nous voyons plutôt dans les rapports de développement durable de notre corpus une tentative d'appliquer rigoureusement les critères de la GRI.

#### 5.4 L'influence des relations avec les mouvements sociaux et le discours sur la RSE

Nous avons constaté que nous pouvions séparer notre corpus en deux groupes en fonction de leur discours. Un premier groupe composé d'organisations très près des mouvements sociaux comme le syndicat. Un autre groupe est composé d'organisations n'ayant pas de lien particulier avec les mouvements sociaux. Le premier groupe est constitué de deux organisations qui ont été fondées sous la direction d'une centrale syndicale. Nous pouvons dire que ce groupe fait partie de la nouvelle économie sociale. Ce groupe dévoile un discours plus militant et idéaliste, il est très critique à l'égard du libéralisme économique. Il présente le développement durable comme un projet de société; l'économie sociale et la finance responsable comme des mouvements sociaux. Ce groupe utilise beaucoup de photos pour représenter le mouvement syndical, les organisations d'économie sociale et le mouvement écologiste. La production de rapports de développement durable est récente pour ces organisations bien qu'elles divulguent de l'information sociale dans leurs rapports annuels. Elles intègrent fortement les recommandations de la GRI.

L'autre groupe révèle un discours plus traditionnel en s'attardant aux bonnes pratiques de gestion et à l'engagement dans la communauté. Ce groupe présente la distinction coopérative en termes organisationnels plutôt que de parler du mouvement de l'économie sociale. Ces organisations font référence aux trois dimensions du développement durable en les associant à leurs pratiques concrètes. Les organisations de ce groupe produisent des rapports de développement durable depuis plusieurs années. L'intégration des critères de la GRI est variable. Une organisation ne fait aucune référence au cadre de la GRI. Une autre

organisation est perçue comme un modèle international d'intégration des critères de la GRI. Nous faisons le constat que les relations d'une organisation avec les mouvements sociaux sont déterminantes dans l'intégration du concept de RSE et de développement durable.

#### 5.5 L'influence de la RSE sur l'économie sociale et de l'économie sociale sur la RSE

Nous avons constaté que les organisations d'économie sociale intègrent le concept et les outils de la RSE. Afin d'approfondir notre réflexion, il est intéressant de se demander si l'intégration des outils de la RSE change profondément les façons de faire des organisations d'économie sociale. Dans leurs discours, les organisations mentionnent généralement qu'elles ont toujours intégré les principes d'une gestion responsable. L'utilisation du rapport de développement durable est davantage présentée à des fins de transparence, en vue de montrer que l'organisation est responsable. Les organisations mentionnent un désir de s'améliorer progressivement en présentant des rapports de développement durable toujours plus élaborés et en développant des indicateurs qui mesurent le plus fidèlement possible leur performance sociale. Toutefois, cette amélioration est toujours présentée en continuité avec les pratiques historiques des organisations d'économie sociale. Il n'y a pas d'élément de rupture dans l'adoption d'une stratégie de RSE.

Comme il est intéressant de se demander si la RSE influence les organisations d'économie sociale, il est aussi intéressant de savoir si l'économie sociale influence la RSE. Pour répondre à cette interrogation, nous traiterons de l'influence des organisations d'économie sociale sur la production de rapports de développement durable. Mis à part une organisation qui est perçue comme un modèle en matière de rapports de développement durable, les organisations de notre corpus ont tardé à intégrer les pratiques reconnues de divulgation d'information sociale comme les normes de la GRI. Nous n'avons pas reconnu de pratiques innovantes en matière de rapports de développement durable. Dans ce domaine, les organisations de notre corpus semblent davantage vouloir respecter les meilleures pratiques en provenance du milieu des entreprises traditionnelles que d'avoir une influence sur ces entreprises.

## 5.6 Limites de notre recherche

Dans un premier temps, certaines limites de notre recherche sont propres à notre démarche méthodologique, l'analyse du discours. En effet, il nous est impossible de savoir si le discours des organisations d'économie sociale est cohérent avec leurs pratiques. Toutefois, le discours d'une entreprise est riche en information. Les mots choisis, l'accent mis sur certains thèmes nous permettent de comprendre la culture organisationnelle des organisations et l'attitude face à la RSE. Une étude qui aurait vérifié les pratiques de l'organisation pourrait être intéressante, mais aurait été difficile dans le cadre d'une étude exploratoire comme la nôtre. Il aurait fallu être précis dans le choix des pratiques à vérifier.

Dans un deuxième temps, notre faible corpus rend difficile la généralisation de nos constats. Toutefois, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre méthodologique : « notre objectif n'est pas la reproductibilité, et la transférabilité des résultats, mais plutôt la richesse et la pertinence de l'information présentée au regard d'une pratique nouvelle » (Persais 2004, p. 178).

Le choix de notre matériau cause également un biais. En effet, le rapport de développement durable est produit par des organisations qui sont déjà impliquées dans une démarche de formelle de responsabilité sociale. En choisissant le rapport de développement durable comme matériaux d'analyse, nous excluons de notre corpus les organisations qui ne s'intéresse pas formellement à la RSE. Il est intéressant de noter que les organisations d'économie sociale comme les caisses populaires rendent des comptes depuis longtemps à leurs parties prenantes au niveau locale sur la performance extra-financière. Le rapport de développement durable est davantage une reddition de compte au niveau nationale. Il serait intéressant dans une recherche ultérieure d'utiliser cette reddition de comptes locale pour avoir accès à un corpus plus large et comprendre le discours des organisations qui ne produisent pas de rapports de développement durable. Il serait intéressant aussi de s'attarder aux grandes organisations comme les mutuelles d'assurances qui ne produisent pas de rapport de développement durable.

Une étude longitudinale pourrait être intéressante pour voir l'évolution de la pratique au fil du temps.

Enfin, en raison de l'abondance de l'information recueillie dans notre analyse du discours, la totalité des données n'a pu être mobilisée dans notre discussion. Les informations recueillies dans notre analyse du discours pourraient être utilisées pour trouver d'autres constats sur des sujets bien précis comme la gestion des ressources humaines ou les relations avec la communauté.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons répondu aux questions de recherche soulevées dans notre cadre théorique. Nous avons constaté que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers avaient un discours favorable à la RSE et au développement durable. La conception du développement durable est variée, allant d'une simple énonciation des dimensions du développement durable à une compréhension plus fidèle à la définition reconnue lors des Sommets de la terre. L'utilisation explicite du terme RSE est peu fréquente, mais la question de la finance responsable est plusieurs fois soulevée. Bien que dans le discours, on associe les produits financiers à des impacts environnementaux, les indicateurs de performance mesurent avant tout les impacts environnementaux directs des organisations. Ceci démontre un écart entre le discours et la pratique. Nous avons observé une stratégie de divulgation d'information sociale très axée sur la gestion des parties prenantes. Ensuite, une justification de la RSE par l'idée du cercle vertueux qui veut qu'une entreprise responsable soit plus performante.

Nous avons observé un discours qui tentait de démontrer la cohérence entre la RSE, le développement durable et l'économie sociale. En général, les organisations de notre corpus soutiennent que les caractéristiques organisationnelles de l'économie sociale en fait une

entreprise plus responsable. Certaines organisations soutiennent que l'économie sociale est un mouvement faisant la promotion du développement durable et de la finance responsable.

Nous avons observé une bonne intégration des recommandations de la GRI par les entreprises de notre corpus. Nous avons retenu que les organisations qui avaient des liens étroits avec les mouvements sociaux comme le mouvement syndical avait un discours plus militant, tandis que les autres organisations avaient un discours plus classique de bonne gestion. Nous avons perçu que l'intégration des outils de la RSE s'inscrivait dans un esprit de continuité plutôt que de rupture avec les pratiques de gestion traditionnelle des organisations d'économie sociale. Enfin, nous n'avons pas relevé de pratiques innovantes en matière de rapport de développement durable, mais plutôt une intégration des bonnes pratiques existantes.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers s'approprient le concept et les outils de la RSE. Notre hypothèse était que dans un contexte où la société demande à l'entreprise de se responsabiliser socialement, les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers avaient un avantage à intégrer les pratiques de la RSE. À l'instar de Huybrechts, Mertens et Xhaufclair (2006), nous soutenons que l'entreprise d'économie sociale est à priori socialement responsable. Tout d'abord, parce qu'elle poursuit une finalité sociale dans les domaines couverts par la RSE. Ensuite, elle est issue d'un ancrage local fort, ce qui lui permet de maintenir des relations proches avec ses parties prenantes. Enfin, le mode de gouvernance de l'entreprise garantit un dialogue avec les parties prenantes et un contrôle démocratique permanent de l'entreprise. Notre hypothèse est que lorsque la RSE devient un facteur de réussite pour les entreprises en général, la nature propre de l'entreprise d'économie sociale lui confère un avantage. Nous soutenons aussi que dans un contexte de marché compétitif où l'entreprise d'économie sociale du secteur des services financiers recherche une voie de modernisation qui lui permet de garder son identité propre, la RSE est une solution intéressante à explorer. Pour la société qui recherche des modèles d'entreprises responsables, explorer la RSE chez les organisations d'économie sociale permet de voir si elles constituent une alternative intéressante à l'entreprise à capital-actions. C'est dans ce contexte que nous avons voulu mesurer la façon dont les organisations d'économie sociale intégraient la RSE.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons utilisé le rapport de développement durable comme témoin de l'intégration de la RSE. Nous avons utilisé un corpus de cinq organisations d'économie sociale canadiennes du secteur des services financiers. Notre

démarche méthodologique était l'analyse du discours par codification qui visait à saisir les représentations sociales des organisations de notre corpus.

Dans un premier temps, nous avons observé un discours favorable à la RSE. Véhiculé dans les rapports de développement durable des organisations de notre corpus. Pour ces organisations, la RSE réfère généralement à la triple reddition de compte, c'est-à-dire que la performance de l'entreprise se mesure par sa performance sociale, économique et environnementale. Ensuite, nous avons remarqué une stratégie de divulgation d'information sociale très axée sur la gestion des parties prenantes. Pour la plupart des organisations de notre corpus, les parties prenantes correspondent aux employés, aux propriétaires-usagers et à la communauté. Il s'agit d'une conception très classique des parties prenantes qui se limite à celles pouvant avoir un effet sur la rentabilité de l'entreprise. Cette conception des parties prenantes nous rappelle la théorie de la communication. Selon cette théories, une entreprise fait un rapport pour ultimement accroître sa performance financière. Dans le même sens, on observe que les organisations de notre corpus justifient la performance sociale par le cercle vertueux. C'est-à-dire qu'une entreprise responsable est plus performante financièrement et qu'une entreprise performante financièrement a davantage les moyens d'être responsable.

Les organisations de notre corpus font souvent référence au développement durable. La conception du développement durable est hétérogène. Certaines organisations ne font qu'évoquer les dimensions du développement durable. D'autres organisations ont une réflexion plus poussée sur le développement durable, ils présentent les liens entre les différentes dimensions du développement durable. Ils font aussi référence à la définition du rapport Bruntland et à son contexte d'émergence au Sommet de la terre.

Nous avons observé que les organisations faisaient généralement un lien entre la RSE, le développement durable et l'économie sociale. Les organisations offrent plusieurs arguments pour démontrer que les caractéristiques d'une organisation d'économie sociale en font une entreprise plus responsable socialement. Tout d'abord, la propriété collective favorise le transfert intergénérationnel de la richesse. Deuxièmement, la double fonction du membre (propriétaire et usager) et le principe qui veut qu'un membre égale un vote favorisent les



décisions qui vont dans le sens du bien commun. Ensuite, les valeurs propres au mouvement coopératif inspirent un comportement responsable. À cet effet, les organisations de notre corpus font souvent référence à un ensemble de valeurs propre à l'économie sociale comme la responsabilité et la solidarité. Enfin, la façon de distribuer les profits favorise l'ensemble des propriétaires-usagers et la communauté plutôt qu'un groupe restreint d'actionnaires. Nous faisons un lien entre cette démonstration et la théorie de la légitimité. L'entreprise d'économie sociale se présente comme étant plus responsable socialement dans le but de maintenir la légitimité de l'économie sociale.

Nous avons observé un écart entre le discours et la pratique. Les organisations font la promotion de la finance responsable et indiquent qu'ils doivent tenir compte de critères sociaux et environnementaux dans leurs choix d'investissement. Toutefois, en matière d'environnement, les indicateurs quantitatifs les plus rigoureux se limitent à mesurer des impacts directs comme la consommation de papier et d'énergie. Les impacts indirects des entreprises sont mesurés d'une manière descriptive et partielle. Ceci montre que les impératifs de la finance responsable, si chers aux organisations de notre corpus, ne sont pas complètement intégrés à la pratique de production de rapport de développement durable.

Nous avons observé une intégration des recommandations de la GRI supérieure à celle observée par De Serres, Gendron et Ramboarisata (2006) dans un corpus de banques à capital-actions canadiennes. Nous ne pouvons pas conclure qu'il s'agit d'une particularité des organisations d'économie sociale puisque notre corpus est plus récent que celui étudié par De Serres, Gendron et Ramboarisata (2006). Notre constatation n'exclut pas l'hypothèse que les banques à capital-actions ont elles aussi évoluée avec le temps vers une plus grande intégration des recommandations de la GRI. Une étude comparative serait nécessaire pour répondre à la question. Néanmoins, la forte intégration des recommandations de la GRI montre le sérieux de la démarche des organisations d'économie sociale en matière de production de rapports de développement durable.

Nous avons observé qu'il existait un lien entre le discours sur la RSE et les relations qu'entretiennent les organisations avec certains mouvements sociaux. Dans notre corpus, il

existe deux organisations qui ont été fondées par une centrale syndicale. Ces organisations ont un discours très militant, elles font une promotion active de la RSE et sont très critiques à l'égard du libéralisme économique. Les autres organisations qui n'ont pas de liens particuliers avec des mouvements sociaux ont un discours qui traite avant tout de bonne gestion d'entreprise.

En constatant que les entreprises d'économie sociale du secteur des services financiers intégraient les outils de la RSE, nous nous sommes demandés si cela influençait grandement les pratiques de gestion des organisations d'économie sociale. Dans le discours véhiculé par les organisations étudiées, nous ne trouvons aucune trace de remise en question des pratiques présentes ou antérieures de ses organisations. En effet, les nouvelles mesures de divulgation d'information sociale et de RSE sont toujours présentées en continuité avec les pratiques historiques de l'organisation. On ne présente aucun signe de rupture avec le passé.

Nous nous sommes également demandés si les organisations de notre corpus avaient une influence sur la production de rapport de développement durable chez les entreprises à capital-actions. Mis à part pour une organisation qui est considérée comme un modèle pour la qualité de son rapport de développement durable, nous n'avons pas observé de pratiques innovantes. Les organisations d'économie sociale montrent avant tout qu'elles tentent d'intégrer les critères de la GRI avec rigueur. Elles sont davantage influencées par le mouvement de la RSE qu'elles ne l'influencent.

Nous n'avons pas pu établir clairement que les organisations d'économie sociale du secteur des services financiers sont des chefs de file en matière de RSE. On remarque plutôt un engagement ferme, mais tardif. Ces organisations ont des défis de taille à relever, elles doivent développer des indicateurs qui leur sont propres pour démontrer leur différence. Cette démonstration de la différence doit dépasser le discours traditionnel qui veut qu'une organisation d'économie sociale soit naturellement plus responsable. Les organisations auraient intérêt à développer des indicateurs qui permettent de mesurer les impacts des produits financiers sur l'environnement et la société. Ainsi, elles pourraient avoir une véritable influence sur l'industrie des services financiers.

## BIBLIOGRAPHIE

Acquier Aurélien et Jean-Pascal Gond. 2006. « Les enjeux théorique de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *revue internationale de Gestion*, Vol. 31, No. 2, été, p.83-91.

Alcolea-Bureth, A.M. 2004. « Finance Solidaire : une illustration de l'économie solidaire », *Revue Économie et solidarité*, Ciriec Canada, Vol 35, No. 1-2, p.163-173.

Bachelard, Dominique. 2001. «Quelques clefs de lecture», *Revue Pour*, Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, No. 172, décembre, p.9-12.

Béland, Claude. 1997. « L'action collective comme principe de différenciation ». in Benoît Lévesque. *une entreprise et un mouvement ?* Presse de l'Université du Québec, Sillery, QC, 374p.

Beauchamp, Michel. 1994. « Communication et bilan social : le cas du mouvement Desjardins », *Cahier de recherche de la Chaire en Coopération Guy-Bernier*, Montréal, ESG, UQAM, No. 0594-061, 199, 17 p.

Brundtland, Harlem. 1987. « Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU ». [http://fr.wikisource.org/wiki/Rapport\\_Brundtland](http://fr.wikisource.org/wiki/Rapport_Brundtland). Consulté le 5 janvier 2009.

Bissonette, Lise. 1997. « Guide ou accompagnateur de notre société ». in Benoît Lévesque. *une entreprise et un mouvement ?*, Presse de l'Université du Québec, Sillery, QC, 374 p.

Bourques, Gilles et Corinne Gendron. 2003. « Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique », *L'Économie politique*, mai, p. 50-61.

Capron, Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée. 2004. *Mythes et réalité de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 251 p.

Caron, Marie-Andrée et Marie-France Turcotte. 2006. « Forces de transformation et d'inertie dans la divulgation de la performance d'entreprise : analyse de rapports de développement durable », *Les cahiers de la Chaire d'information financière et organisationnelle*, ESG-UQAM, No 2006-08, 51 p.

Caron, Marie-Andrée et Corinne Gendron. 2007. « Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la Global Reporting Initiative - Compte rendu des travaux », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM, No. 03-2007, 36 p.

Castelo Branco, Manuel et LuCia Lima Rodrigues. 2006. « Communication of Corporate responsibility by Portuguese banks : a legitimacy perspective », *Corporate Communication : An International Journal*, Vol. 11 No. 3, p. 232-246.

CantoKlein, Marianne et Nicole Ramognino. 1969. « Les faits sociaux sont pourvus de Sens », *Connexions*, p.65-90.

Champion, Emmanuelle et Corinne Gendron. 2003. « La Responsabilité Sociale Corporative en débat et en pratique. Codes de conduite, normes et certifications. Chantier Responsabilité Sociale Corporative. Document synthèse en appui à la réflexion du Chantier RSE », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM, No. 16-2003, 64 p.

Clerc, Denis. 2001. « Logique de l'association, logique du capital », *Revue Pour*, Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, No. 172 (décembre), p.39-46

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. 2008. Site du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, <http://www.coopquebec.coop>, consulté le 15 août 2008.

Côté, Daniel. 2000. « Coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme », *RECMA*, No. 275-276, 9. 149-166.

Côté, Daniel. 2005. « Un défi d'avenir... vers une Gestion de la loyauté : Nécessité de revisiter les fondements du modèle coopératif ». In Georges Gloukoviezzoff. *Exclusion et liens financiers*, coll. Economica, Rapport Centre Walras 2004, Université Lumière Lyon 2, janvier, 605 p.

Chantier de l'économie sociale. 1996. « Osons la solidarité! : rapport du Groupe de travail sur l'économie sociale », Rapport soumis au sommet sur l'économie et l'emploi, Montréal Québec, Gouvernement du Québec : Ministère du Conseil exécutif, Secrétariat du Sommet sur l'économie et l'emploi, 64 p.

Davister Catherine et Yvan Comeau. 2008. « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol.14, No. 33, été, p. 205-224.

Decker O. Sallyanne. 2004. « Corporate social responsibility and structural change in financial services », *Managerial Auditing journal*, Vol. 19, No. 6, p. 712-728.

Demoustier, Danièle. 2001. « Entreprises associatives : approches économiques », *Revue Pour*, Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, No. 172, décembre, p. 31-38.

De Serres, Andrée. 1997. « Analyse du phénomène d'homogénéisation des groupes financiers constitués par le Mouvement Desjardins et les grandes banques canadiennes : impact de la nouvelle concurrence », *Revue économie et solidarité*, Ciriec Canada, Vol. 29, No. 1, p.17-37.

De Serres, Andrée. 2005. « La responsabilité sociale des banques : utopie ou réalité ? ». In Georges Gloukoviezoïff. *Exclusion et liens financiers*, coll. Economica, Rapport Centre Walras 2004, Université Lumière Lyon 2, janvier.

De Serres, A., C. Gendron et L. Ramboarisata. 2006. « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale », Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, No. 16-2006, 170 p.

Desjardins, 2008. « Rubrique : qui sommes nous », Site de Desjardins, [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/qui-nous-sommes](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes), Consulté le 10 novembre 2008.

Desroche, Henri. 1983. *Traité d'économie sociale*, CIEM, Paris, 256 p.

Draperi, Jean-François. 2006. « Rochdale (Société des équitables pionniers de) », Site de Alternatives économiques, <http://www.alternatives-economiques.fr>, Consulté le 31 juillet 2009.

Douglas, Alex, John Doris et Brian Johnson. 2004. « Corporate social reporting in Irish financial institutions », *The TQM Magazine*, Vol. 16 No. 6, p. 387-395.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276 p.

Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 202 p.

Gendron, Corinne. 1999. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahiers du Crises, Montréal, UQAM, No. ET0004, 74 p.

Gendron, Corinne. 2006. « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, No. 10-2006, 26 p.

Gendron, Corinne. 2008. « Le développement durable : entreprises traditionnelles et entreprises d'économie sociale ». In *Economie, social...et environnement ?*, Monceau-sur-Sambre, Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises, Belgique, p. 21-29.

GRI. 2006. « Lignes directrices pour le reporting de développement durable », 44 p., Site de la GRI, <http://www.globalreporting.org/Home>, Consulté le 20 décembre 2008.

Gouvernement du Canada. 2009. « Règlement modifiant le Règlement sur la déclaration annuelle (banques, sociétés d'assurances et sociétés de fiducie et de prêt) », Site de la Gazette du Canada, <http://gazette.gc.ca>, Consulté le 8 août 2009.

Houles, Gilles. 2005. « Présentation détaillée de la démarche » Analyse du discours ». In Gendron C. *Analyse de données – Approche qualitative*, Recueil de textes du cours MBA 8101, Automne.

Huybrechts, Benjamin, Sybille Mertens et Virginie Xhaufclair. 2006. « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : illustration à travers les filières du commerce équitable », *revue internationale de Gestion*, HEC Montréal, Vol. 31, No. 2, Été, p. 65-74.

Jeucken, Marcel. 2001. *Sustainable Finance and Banking. The Financial Sector and the Future of the Planet*, Earthscan, Londres, 256 p.

Jodelet, Denise. 1989. « Représentations sociales: un domaine en expansion ». In *Les Représentations sociales*, sous la dir. de Jodelet, D., Presses universitaires de France, Paris, p. 47-78.

Kolk, Ans, Seb Walhain et Susanne van de Watteringen. 2001. « Environmental reporting by the Fortune Global 250: Exploring the influence of nationality and sector ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, No. 1, p. 15-28.

Lepage, Henri, 1985. *Pourquoi la propriété*, Hachette, Coll. Pluriel, Paris, 469p.

Lorthios, Jacqueline. 2001 « Pas d'économie solidaire sans alternative », *Revue Pour*, Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, No. 172, décembre, p.13-22.

Lapointe, A., Champion, E. et Gendron, C. 2003. « Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, No, 18-2003, 14 p.

Lévesque Benoît et Marie-Claire Malo. 1994. « Un nouveau Desjardins à l'ère de la globalisation : législation et pratiques coopératives dans les caisses d'épargne et de crédit », *Cahier de recherche de la Chaire de coopération* Guy Bernier, No. 1194-067, 32 p.

Lévesque Benoît et Marguerite Mendell. 1999. « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », Cahier de recherche du Crises, No. 9908, 31 p.

Lévesque Benoit et Marguerite Mendell. 2004. « L'économie sociale : Diversité des approches et des pratiques ». Proposition pour le nouveau programme des Aruc en économie sociale, 35 p.

Lévesque Benoît, Marie-Claire Malo et Jean-Pierre Girard. 1999. « L'ancienne et la nouvelle économie sociale : deux dynamique un mouvement? La cas du Québec », Cahier de recherche de la Chaire de coopération Guy Bernier, No. 004-103, 24p.

Martinez Inmaculada Buendia, Marie Josée Lapointe, Jean Roy et Benoît Tremblay. 2006. « La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives des services financiers : de nouvelles réalités canadiennes », *revue internationale de Gestion*, HEC Montréal, Vol. 31, No. 2, Été, p. 110-118.

Mendell, Marguerite, Benoît Lévesque et Ralph Rouzier. 2003. « Portrait du capital de développement au Québec : une première esquisse ». *Revue Économie et Solidarité*, Ciriec Canada, Vol. 34, no 1, p.37-63.

Ministère des finances du Canada, 2003. « Les caisses populaires et les coopératives de crédit au Canada », Site du ministère des Finances du Canada, [www.fin.gc.ca](http://www.fin.gc.ca), consulté le 9 avril 2008.

Ministère des finances du Canada, 2005. « Le secteur canadien des services financiers », Site du ministère des Finances du Canada, [www.fin.gc.ca](http://www.fin.gc.ca), consulté le 9 avril 2008.

Mozon Campos, José Luis. 1992. « L'économie sociale : troisième secteur d'un système en mutation », in Defourny Jaques et José Luis Mozon Campos. *Économie sociale entre économie capitaliste et économie publique*, De Boeck Université, Bruxelles, pp.13-19.

Navarro-Flores, O. 2007. « Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale », Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, ESG, UQAM, no 201-2007, 373 p.

Neamtan, Nancy. 2001. « L'essor de l'économie sociale au Québec », *Revue Pour*, Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, No. 172, décembre, p.63-70.

Parenteau, Roland. 1997. « Le mouvement Desjardins dans le système financier québécois : une institution différente ? ». in Benoît Lévesque. *une entreprise et un mouvement ?*, Presse de l'Université du Québec, Sillery, Qc, 374 p.

- Pasquero, Jean. 2005a. «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique». In Marie.-France Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presses de l'Université du Québec, Sillery, QC, p. 80-111.
- Pasquero, Jean. 2005b. «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée». In Marie.-France Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presses de l'Université du Québec, Sillery, QC, p. 112-143.
- Persais, Éric. 2004. « Les rapports sociétaux : Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, No. 152, Lavoisier Cachan, p. 167-197.
- Robert, Virginie. 2007. *L'irrésistible montée de l'économie sociale : un projet, une culture des valeurs*, Autrement, Paris, 94 p.
- Rondeau, Julie et Marie Bouchard. 2002. « Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter ? Le cas des institutions financières coopératives », Publication ARUC-ÉS, Montréal, UQÀM, Cahier R-10-2002, 38 p.
- Rondeau, Julie. 2003. « Une étude du bilan, de l'audit et de la publication éthique et sociale des entreprises : la recherche de principes d'évaluation socio-économique du réseau d'investissement social du Québec ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 279 p.
- Sabourin, Paul. 2003. « L'analyse du contenu » In *Recherche sociales*, sous la dir. De Benoît.
- Tarna, Kaisa. 1999. «Reporting on the environment: current practice in the financial services sector», *Greener Management International*, Vol. 26, p. 49-64.
- Tsang, Eric W. K. (1998), «A longitudinal study of corporate social reporting in Singapore The case of the banking, food and beverages and hotel industries», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 11 No. 5, p. 624-635.
- Vienney Claude. 1994. *L'économie sociale*, La Découverte, Paris, 125 p.