UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR PUBLIC : LE CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

THÈSE PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

MICKAËL TIRILLY

JANVIER 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Le cheminement d'une thèse de doctorat est un long chemin semé d'embuches, mais aussi de satisfactions. C'est un marathon intellectuel qui demande un travail constant et qui ne peut être réalisé sans le soutien d'une foule de soutiens qui nous aident à franchir la ligne d'arrivée.

Je souhaiterais remercier en premier lieu mon directeur de recherche Jean Pasquero, professeur au département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG-UQAM. Par son enthousiasme naturel, ses connaissances encyclopédiques d'un domaine de recherche passionnant, son ouverture d'esprit et ses conseils judicieux, il a toujours su m'éclairer sur ce long chemin qu'est la thèse. Vos encouragements généreux et votre confiance m'ont permis d'être un meilleur chercheur, mais aussi un meilleur enseignant.

Je remercie également les membres de mes comités de thèse : Amparo Jimenez (professeure à l'ESG-UQAM), Taieb Hafsi (professeur aux HEC-Montréal) et Luc Bernier (professeur à l'Université d'Ottawa) pour les échanges stimulants que vous m'avez offerts. Vos conseils, votre patience et votre professionnalisme m'ont guidé lors de ces années de rédaction de thèse.

Je tiens à saluer mes amis et collègues du doctorat en administration et les confrères du département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale pour leur soutien dans ce projet. Je souhaiterais également exprimer ma reconnaissance aux professeurs qui m'ont offert un enseignement stimulant lors du doctorat, aux directeurs et aux assistantes administratives du programme de doctorat.

J'exprime ma gratitude aux répondants avec lesquels je me suis entretenu lors de cette recherche. Leur ouverture et leur disponibilité ont considérablement aidé à stimuler cette thèse.

Je tiens à remercier ma femme, l'amour de ma vie, qui a su m'accompagner avec tant de patience et m'encourager pendant toutes ces années. Merci de ton soutien et de ta compréhension.

Enfin, je dédie cette recherche à mes deux enfants, nés durant la rédaction de cette thèse. Ma grande, tu es un rayon de soleil et une source de stimulation dans la poursuite de ce projet. Mon petit, tu es une joie de vivre, une bouffée d'air frais dans ces longs moments d'écriture. Cette thèse est pour vous mes loulous.

RÉSUMÉ

Notre recherche traite de l'appropriation de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) par les sociétés d'État provinciales ontariennes et québécoises. Elle représente une porte d'entrée à la compréhension du phénomène de responsabilité sociale dans le secteur public. Pour des raisons de compétitivité et de légitimité, les entreprises adoptent des stratégies de RSE. Les secteurs publics et privés connaissent un développement des démarches et stratégies de RSE à des degrés divers. Or, peu de travaux dans la littérature traitent de la mise en place de la RSE dans les sociétés d'État, et nous cherchons à briser l'isolement de ce terrain de recherche hors du débat sur la RSE. La littérature sur la responsabilité sociale des sociétés d'État est restreinte bien que le secteur public représente au niveau mondial 40% de l'activité économique.

Les sociétés d'État, soit des entreprises sous contrôle gouvernemental, sont considérées comme des « organisations hybrides ». Les éléments distinctifs des organisations hybrides concernent la mission duale et les logiques institutionnelles conflictuelles. L'intérêt empirique est ici de saisir les logiques d'action et de comprendre les caractéristiques contextuelles spécifiques afin d'appréhender l'appropriation de la RSE dans des entreprises hybrides.

Répondre à la question de l'appropriation de la RSE dans les sociétés d'État porte un intérêt théorique : il est intéressant de comprendre en quoi les entreprises publiques se différencient des autres organisations (économie sociale, entreprises privées...) en matière de RSE. De plus, en précisant les mécanismes d'interprétation et d'intégration des principes du développement durable, notre recherche permet de comprendre les mécanismes contribuant à l'institutionnalisation du développement durable dans l'administration publique. Enfin, l'intégration d'un objet de gestion multifacette (la RSE) dans des pratiques organisationnelles jonglant entre plusieurs logiques peut nous permettre de saisir les défis de la gestion et d'élargir la connaissance sur les mécanismes à l'œuvre dans la gestion des dilemmes par les organisations hybrides.

Le concept de responsabilité sociale et les particularités des sociétés d'État sont présentés dans un premier temps pour ensuite explorer les déterminants, le contenu et les dispositifs d'appropriation de la RSE et de mise en œuvre de leurs stratégies sociétales. Pour explorer ces déterminants, contenus et dispositifs, les concepts issus de la théorie néo-institutionnaliste « étendue » (Leca, 2006) seront mobilisés pour développer un cadre conceptuel.

Pour répondre à ces questions, une approche méthodologique inductive nous a permis de comprendre un phénomène récent encore peu exploré. Notre étude de cas comparative, composée de seize entrevues avec des gestionnaires et de rapports officiels émanant de ces quatre sociétés d'État Ontariennes et Québécoises, met en lumière que l'appropriation de la RSE est déterminée par des facteurs politiques et sociétaux qui amènent une société d'État à s'engager dans une démarche de gestion responsable. Ces forces coercitives ou normatives (les lois et la légitimité sociale) et des facteurs plus particuliers aux sociétés d'État (mandats constitutifs et les attentes du gouvernement) contribuent également à déclencher et structurer les stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État.

Ces politiques de responsabilité sociale pour être intégrées dans la stratégie de l'entreprise publique se développent en trois phases. L'improvisation tactique, amène aux sociétés d'État de développer un ensemble peu cohérent de programmes et des objectifs de responsabilité sociale, cette dernière étant reformulée comme une urgence ou une obligation. À la seconde étape, le bricolage organisationnel, les responsables RSE mobilisent les outils à leurs dispositions pour recombiner les logiques institutionnelles en présence, en bricolant un objet-frontière qui est approprié par les membres organisationnels par des processus de traduction et de simplification pragmatique. La troisième étape, l'intégration stratégique, la responsabilité sociale est planifiée et s'intègre dans le modèle d'affaires de la société d'État.

Ce processus d'appropriation conduit à construire deux types différenciés de stratégies de responsabilité sociale. Le premier type, la stratégie émergente sélective, s'aligne sur le mandat gouvernemental et les domaines d'action prioritaires de la stratégie sont en lien avec ce mandat. Le second type, la stratégie émergente parallèle, offre une vision plus globale de la responsabilité sociale comme une contribution au développement durable, souvent définie en parallèle du mandat gouvernemental.

Mots-clés : responsabilité sociale de l'entreprise ; développement durable ; société d'État ; théorie néo-institutionnaliste ; appropriation par le bricolage.

SUMMARY

Our research deals with the appropriation of corporate social responsibility (CSR) by provincial Crown corporations in Ontario and Quebec. It opens the door to a better understanding of the phenomenon of CSR in the public sector. In search of competitiveness and legitimacy, companies adopt CSR strategies. Interestingly, both public and private sectors are developing a variety of CSR approaches and strategies. Yet, there is little work in the literature dealing with CSR integration in Crown corporations, and we are trying to bring this field of research inside the CSR debate. Research on Crown corporations' CSR is limited, although the public sector accounts for 40% of economic activity worldwide.

Crown corporations, which are state-owned enterprises, are considered "hybrid organizations". The distinctive elements of hybrid organizations are their dual mission and the conflicting institutional logics. The empirical interest here is to grasp logics of action and to understand the specific contingent features in order to fathom the appropriation of CSR by hybrid organizations.

Answering to the question of CSR appropriation by Crown corporations bear a theoretical interest: it is compelling to understand how state-owned enterprises are different from other organizations (social business, private companies, etc.) in terms of CSR. Moreover, by defining the mechanisms for interpreting and integrating the principles of sustainable development, our research enables us to grasp the institutionalization process of sustainable development in public administration. Finally, the integration of a complex management concept such as CSR into a pluralist environment can allow us to grasp management challenges and to expand knowledge about the mechanisms at work in the dilemmas management by hybrid organizations.

The concept of CSR and the particularities of Crown corporations are first presented. We then explore the determinants, content and appropriation of CSR and the implementation of their societal strategies. To explore these determinants, contents and process, concepts derived from the "extended view" of new institutionalist theory (Leca, 2006) will be mobilized to develop a conceptual framework.

To answer these questions, an inductive methodological approach allowed us to understand a recent phenomenon not yet explored. Our comparative case study, consisting of 16 interviews with managers and of official reports from four Crown corporations, highlights that appropriation of CSR is determined by political and societal factors that push Crown corporations to adopt a responsible management. Coercive or normative forces (laws and social legitimacy) and specific factors to

Crown corporations (constitutive mandates and government expectations) also contribute to trigger and structure the CSR strategies of Crown corporations.

In order to to be integrated into the Crown corporations' strategy, CSR policies develop in three stages. First, "tactical improvisation" leads Crown corporations to develop an incoherent set of CSR programs and objectives, CSR being reformulated as an emergency or as an obligation. Second, "organizational bricolage", CSR managers mobilize the tools at hand to recombine CSR according to institutional logics involved, tinkering a boundary object that is appropriated by organizational members by processes of translation and pragmatic simplification. Third, during "strategic integration", CSR is planned and integrated into the business model of the Crown corporation.

This process of appropriation leads to the construction of two different kinds of CSR strategies. The first kind, "selective emerging strategy", is aligned with the government's mandate and the priority CSR areas of action are in line with the mandate. The second type, "parallel emerging strategy", offers a more holistic view of social responsibility as a contribution to sustainable development, as it is often defined in parallel with the government's mandate.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Crown Corporation; State-owned Enterprise; Neo-institutional Theory; Appropriating through bricolage

TABLE DES MATIERES

Liste des figures 5

Liste des tableaux 6

CHAPITRE 1 Introduction 1
- **1.1 Considérations générales** 1
- **1.2 Travaux dominants et problèmes dans les écrits actuels** 5
- **1.3 Objectif général de la recherche** 7
- **1.4 Intérêt de la recherche** 7
- **1.5 Structure du document** 11

CHAPITRE 2 Revue de littérature sur la RSE 13
- **2.1 Responsabilité sociale des entreprises** 13
  - 2.1.1 Définitions 13
  - 2.1.2 La différence entre développement durable et RSE 15
  - 2.1.3 Le débat pour ou contre la RSE 16
  - 2.1.4 D'une approche volontaire à un encadrement règlementaire 19
  - 2.1.5 Des formes explicites et implicites 20
- **2.2 Déterminants de la RSE** 21
  - 2.2.1 Facteurs institutionnels 22
  - 2.2.2 Facteurs organisationnels 27
- **2.3 Appropriation de la RSE** 30
  - 2.3.1 Définition de l'appropriation 31
  - 2.3.2 L'appropriation organisationnelle du concept de RSE 36
- **2.4 Conclusion** 47

CHAPITRE 3 Revue de littérature sur les sociétés d'État 48
- **3.1 Introduction et définition** 48
- **3.2 Portrait des sociétés d'État canadiennes** 52
  - 3.2.1 L'administration publique 52
  - 3.2.2 Les organismes 52
  - 3.2.3 Les sociétés d'État canadiennes 54
- **3.3 Les sociétés d'État : des organisations hybrides** 59
- **3.4 Le contexte institutionnel** 62
- **3.5 Stratégies et pratiques des entreprises publiques** 62
- **3.6 Dynamique des entreprises publiques** 65
- **3.7 La RSE des sociétés d'État** 66
  - 3.7.1 Un dilemme de responsabilité 66
  - 3.7.2 Un développement récent 68
  - 3.7.3 La RSE des organisations hybrides 70
- **3.8 Conclusion** 72

CHAPITRE 4 Cadre conceptuel 74

4.1 Choix du cadre conceptuel 74
4.1.1 Conclusions tirées de la revue de littérature 74
4.1.2 La théorie des parties prenantes 75
4.1.3 L'apprentissage organisationnel 77
4.1.4 L'économie des Grandeurs 78
4.1.5 L'interactionnisme symbolique 80
4.1.6 La théorie néo-institutionnaliste 81
4.1.7 Conclusion 83
4.2 Les composantes du cadre conceptuel 83
4.2.1 Le cadre de la théorie néo-institutionnaliste 83
4.2.2 La légitimité au cœur de la réflexion néo-institutionnaliste 85
4.2.3 Les logiques institutionnelles 93
4.2.4 Les logiques institutionnelles et la RSE 98
4.2.5 Le pluralisme institutionnel 101
4.2.6 Les demandes institutionnelles contradictoires 103
4.2.7 Les logiques institutionnelles et le secteur public 105
4.3 Description du cadre conceptuel 106
4.3.1 Le contexte d'appropriation 106
4.3.2 La dynamique d'appropriation 109
4.4 Pôle empirique 118
4.5 Pôle méthodologique 120
4.6 La question de recherche centrale 121

CHAPITRE 5 Méthodologie 123
5.1 Justification de la recherche 123
5.1.1 Justification théorique du terrain de recherche 123
5.1.2 Justification pratique de la recherche 124
5.2 Positionnement méthodologique 124
5.3 Stratégie de recherche 126
5.3.1 Choix de la stratégie 126
5.3.2 Définition d'une analyse de cas 126
5.3.3 Justification de la stratégie 127
5.4 Méthode de collecte de données 127
5.4.1 Unité d'analyse 128
5.4.2 Échantillonnage 128
5.5 Sources de données 133
5.6 Analyse de données 136
5.7 Limites de l'étude de cas 144
5.8 Critères de qualité de la recherche 146
5.9 Considérations éthiques 149

CHAPITRE 6 Résultats 150
6.1 Présentation des cas 150
6.2 Présentation des contextes québécois et ontariens 152

6.2.1 Le contexte québécois 152
6.2.2 Le contexte ontarien 153
6.3 Étude du cas QUECOM 155
6.3.1 Le contexte institutionnel 155
6.3.2 Les mécanismes organisationnels de développement de la RSE 158
6.3.3 Le contenu des stratégies de RSE 174
6.4 Étude du cas ONTCO 179
6.4.1 Le contexte institutionnel 179
6.4.2 Les stratégies et moyens de développement de la RSE 184
6.4.3 Les pratiques et programmes 202
6.5 Étude du cas ONTEN 208
6.5.1 Le contexte institutionnel 208
6.5.2 Les mécanismes organisationnels 212
6.5.3 Les pratiques de RSE: dans l'esprit, mais en parallèle du mandat 220
6.6 Étude du cas QUEEN 227
6.6.1 Le contexte et les déterminants 228
6.6.2 Les processus 231
6.6.3 Les pratiques et orientations 238
6.7 Comparaison des cas 243
6.7.1 Les facteurs et contextes institutionnels d'engagement en RSE 244
6.7.2 Les mécanismes d'appropriation de la responsabilité sociale 266
6.7.3 Les stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État 291

CHAPITRE 7 Discussion des résultats 301
7.1 Les facteurs d'influence de l'engagement 302
7.1.1 Les mandats constitutifs des sociétés d'État 302
7.2 Le déclenchement d'une responsabilité sociale explicite 306
7.2.1 La loi déclenche et guide la démarche 306
7.3 Les processus d'appropriation de la responsabilité sociale 314
7.3.1 L'improvisation tactique 316
7.3.2 Le bricolage organisationnel 318
7.3.3 L'intégration stratégique 323
7.3.4 La nature de l'appropriation par bricolage et l'approche appropriative .. 324
7.4 Vers une typologie des stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État 333
7.4.1 Une typologie des stratégies de responsabilité sociale 333
7.4.2 L'approche sélective 334
7.4.3 Stratégie émergente parallèle 337
7.5 Conclusion de la discussion 341

CHAPITRE 8 Conclusion 342
8.1 Implication pour les chercheurs et les étudiants 344
8.2 Implication pour les praticiens 348
8.3 Contributions méthodologiques 351

8.4 Limites de la thèse et la question de la transférabilité. 352
8.5 Pistes de recherche 355
ANNEXES....358
ANNEXE A Définitions de la RSE....359
ANNEXE B Guide d'entrevue....360
ANNEXE C Distribution des entrevues (1) et rÉpartition par cas (2)....363
ANNEXE D repartition par cas....364
ANNEXE E repartition par cas....365
ANNEXE F Liste des sociétés d'état quÉBÉcoises....366
ANNEXE G Liste des sociÉTÉs d'état ontariennes....367
ANNEXE F Synthèse des données collectées auprès des répondants (durée de l'entrevue et nombre de pages) 368
ANNEXE H Tableau des principales catégories analytiques ressortant de l'analyse qualitative pour QUECOM....371
ANNEXE I Tableau des principales catégories analytiques ressortant de l'analyse qualitative pour ONTCO 373
ANNEXE J Tableau des principales catégories analytiques ressortant de l'analyse qualitative pour QUEEN....375
ANNEXE K Mécanismes d'appropriation de la RSE....377
ANNEXE L Illustration des logiques institutionnelles presentes dans les sociétés d'état....378
ANNEXE M La combinaison des logiques dans les discours des sociétés d'État....381
REFERENCES....387

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Processus d'appropriation / Apprentissage 114

Figure 2 - Mécanismes d'acceptabilité et de légitimité 116

Figure 4 - Structure de données portant sur les facteurs d'engagement en RSE 245

Figure 5 - Structure de données sur les mécanismes d'appropriation 267

Figure 6 - Structure de données sur les pratiques de RSE 292

Figure 7 - Cadre théorique dynamique de l'appropriation de la RSE par les sociétés d'État 302

Figure 8 - Positionnement des stratégies de RSE dans la structure de données dynamique 340

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Déterminants de la RSE 21

Tableau 2 - Phases de l'appropriation 33

Tableau 3 - Phases d'appropriation et littérature en RSE 37

Tableau 4 - Définitions d'une entreprise publique 50

Tableau 5 - Définition d'une organisation hybride 60

Tableau 6 - Illustration des codes de 1er ordre 139

Tableau 7 - Codes les plus fréquents selon le logiciel Nvivo 143

Tableau 8 - Critères de qualité de la recherche qualitative 148

Tableau 9 - Présentation des quatre cas 151

Tableau 10 - Évolution de la structure de gouvernance de QUECOM 164

Tableau 11 - Élements structurels des logiques institutionnelles 247

Tableau 12 - Visions du développement durable en Ontario et au Québec 257

Tableau 13 - Verbatim sur les mécanismes de bricolage organisationnel 284

Tableau 14 - Données supportant le thème « les phases de l'appropriation » 290

Tableau 15 - Analyse des rapports des sociétés d'État, classification par thème 298

Tableau 16 - Caractéristiques et illustration par verbatim des dimensions de l'appropriation 331

Tableau 17 - Typologie des stratégies de RSE des sociétés d'État 339

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

Ce chapitre propose une introduction générale sur la recherche en matière de responsabilité sociale des entreprises publiques. Après avoir rappelé quelques tendances en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), les limites actuelles de la littérature et les objectifs de la recherche seront discutés avant de souligner l'intérêt académique et pragmatique de la recherche.

1.1 Considérations générales

Les entreprises sont de plus en plus appelées à assumer des responsabilités sociales et environnementales au-delà des traditionnelles obligations légales et économiques. Pour des raisons de compétitivité, de légitimité ou de préoccupation éthique (Bansal et Roth, 2000), les entreprises adoptent des stratégies de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Or les questions de protection de l'environnement, de développement économique et de justice sociale interpellent toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées, grandes entreprises multinationales ou PME locales, organisations à but non lucratif ou coopératives. Il est alors possible de parler de responsabilité sociétale d'organisation (RSO) comme le propose la norme ISO26000.

Les phénomènes de reddition de compte extrafinancière, de triples bilans, de l'investissement socialement responsable ou l'attention portée à un engagement des parties prenantes soulignent que le concept de RSE concernerait tout type d'organisation. Par ailleurs, il est important de remarquer que la RSE est un concept mouvant et changeant. Pasquero (2005b) a souligné son développement au cours du

20e siècle tant au niveau des pratiques que des théories, Carroll (1999) a quant à lui souligné l'évolution de sa définition au cours des dernières décennies.

De nos jours, une entreprise responsable assumerait un ensemble d'obligations « vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bienêtre de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Turcotte, M.-F. *et al.*, 2011, p. 14).

Depuis une dizaine d'années, de nombreuses initiatives gouvernementales promeuvent les bonnes pratiques de RSE. Au niveau international, les cadres de références internationaux (Pacte Mondial, Global Reporting Initiative, ISO 26000) encouragent l'adhésion des entreprises à des principes globaux de bonne citoyenneté corporative. Au niveau national, la majorité des pays de l'OCDE ont adopté des stratégies de développement durable (Organisation pour la Coopération et le Développement Économique, 2006).

Le secteur public s'inscrit dans cette tendance. L'administration publique connait depuis une dizaine d'année un changement graduel à travers d'une part des politiques orientées vers le développement durable ou la RSE, et d'autre part des pratiques des organisations publiques. Au niveau des politiques, selon Morsing (2011), dans de nombreux pays (Nouvelle-Zélande, Danemark) et régions ou province (Manitoba, Québec), les politiciens ont entrepris des démarches de règlementation des responsabilités sociales des sociétés d'État. Les sociétés d'État sont donc obligées à contribuer à des objectifs de développement durable, et ce de manière explicite.

Au Canada, le gouvernement fédéral a adopté une stratégie fédérale de développement durable en 2010, orientée vers l'aspect environnemental uniquement. Dans ce contexte, et selon le Commissaire à l'environnement et au développement durable, la dynamique gouvernementale était menée depuis une quinzaine d'années par les municipalités les provinces et territoires. Les provinces se sont dotées de législations, certaines spécifiques à des enjeux (énergie, eau, biodiversité), d'autres plus générales. Au Québec par exemple, la Loi sur le développement durable soumet les ministères, organismes et entreprises de l'Administration Publique à une obligation de produire un plan d'action et d'en rendre compte sur une base régulière sur leurs actions de développement durable. Le Manitoba s'est quant à lui doté d'une loi sur le développement durable dès 1998, et les entreprises publiques manitobaines ont ainsi dû adapter et mettre en œuvre une nouvelle gestion financière et des lignes directrices en termes d'approvisionnement responsable. L'Ontario a développé plusieurs plans d'action principalement en matière de changements climatiques[1].

Au niveau des pratiques, la progression des certifications sur la performance environnementale des immeubles, la tenue d'évènements écoresponsables, la mise en place de chaines d'approvisionnement responsables témoignent de l'intégration du concept de développement durable au sein de l'Administration publique (Ministère du Développement Durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques, 2014). Les pratiques de responsabilité sociétales concernent surtout les questions environnementales pour l'instant.

Dans le réseau de la santé québécois, l'efficacité énergétique est de loin la pratique la plus répandue (88% des établissements de santé et de services sociaux), devant

---

[1] « Go Green: Ontario's Action Plan on Climate Change » en 2007 et « Climate Ready: Ontario's Adaptation Strategy and Action Plan » en 2011

l'amélioration du climat de travail qui est l'indicateur social le plus formalisé par un les établissements de santé (Ministère du Développement Durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques, 2014, p. 60). Dans le même ordre d'idées, dans le domaine de l'éducation, les établissements scolaires misent souvent sur des pratiques centrées sur l'énergie (45% des établissements), le recyclage (42%), la santé physique (39%) et la sensibilisation au développement durable (38%). Les établissements privés formalisent leurs pratiques dans leurs planifications stratégiques alors que les commissions scolaires favorisent l'adoption de politiques de développement durable (Ministère du Développement Durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques, 2014, p. 60).

Toutefois, la RSE ne s'intéresse pas qu'aux contributions positives des organisations, mais à l'ensemble des interactions et impacts des entreprises en société, ceci inclut les pratiques responsables tout comme les controverses liées à leurs activités. Les sociétés d'État ont reçu leur lot de critiques quant à leur impact social et environnemental et n'échappent pas à la désapprobation de l'opinion publique (Morsing, 2011). Les stratégies de réponses des sociétés d'État en matière de RSE seraient alors considérées, selon Morsing (2011) comme des stratégies de légitimation (donc de communication). Ainsi les organisations du secteur public doivent assumer et réduire les « impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement », et de se comporter de « manière éthique et transparente pour contribuer au développement durable » (Turcotte, M.-F. *et al.*, 2011, p. 14). Du fait de leur statut hybride particulier, les entreprises sous contrôle gouvernemental (appelées « sociétés d'État », « sociétés de la couronne » ou plus simplement « entreprises publiques ») ont un rôle important à jouer en matière de RSE et de développement durable.

1.2 Travaux dominants et problèmes dans les écrits actuels

Les travaux académiques font référence à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) depuis plus de 70 ans (Barnard, 1938 ; Bowen, H. A., 1953). La littérature en RSE est riche et abondante depuis les trente dernières années (Garriga et Melé, 2004 ; Margolis et Walsh, 2003). Alors que les définitions plus anciennes de la RSE la caractérisaient comme une obligation morale du dirigeant envers la société (Bowen, H. A., 1953 ; Davis, K. et Blomstrom, 1966), les définitions plus récentes proposent une vision plus volontaire et stratégique de la part des entreprises qui tentent d'intégrer les demandes sociétales de leurs parties prenantes (Freeman, 1984 ; Jones, 1980 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, Donna J., 1991a).

La recherche en RSE s'est surtout concentrée sur le rôle et les responsabilités des entreprises privées (Friedman, M., 1970 ; Hart, 1995 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Porter, Michael E. et Kramer, 2006) et plus particulièrement sur les firmes multinationales (De Chiara et Tiziana Russo, 2011 ; Déniz-Déniz et García-Falcón, 2002 ; Husted et Allen, 2007 ; Kolk, 2005 ; Strike *et al.*, 2006 ; Yang et Rivers, 2009).

Si la littérature sur les sociétés d'État a longtemps porté sur la privatisation des sociétés d'État (Bernier, 1994b ; Prizzia, 2001), leur gouvernance (Simard *et al.*, 2006), leur performance économique (Bernier *et al.*, 1997 ; Boardman et Vining, 1989), ou la dynamique de leurs relations avec l'État (Hafsi, Taieb, 1983, 1989, 1990 ; 1987), les recherches récentes s'intéressent à la question de la gouvernance et du rôle des sociétés d'État à l'heure actuelle (Florio, 2014). Notons toutefois que cette

littérature est aujourd'hui dominée par les travaux d'origine chinoise[2]. Pour le sujet qui nous concerne, à savoir la responsabilité sociale des organisations, seuls trois articles portant sur les sociétés d'État ont été publiés sur ce thème depuis 2015 (Chen *et al.*, 2016 ; Nordensvard *et al.*, 2015 ; Terjesen *et al.*, 2015). Ceci est étonnant puisque, dans sa dernière édition des lignes directrices à l'égard des sociétés d'État, l'OCDE (2015) inscrit les pratiques de RSE et les relations envers les parties prenantes comme l'un de ses sept chapitres. Dans ce chapitre, au-delà de l'écoute des parties prenantes, les recommandations de l'OCDE (2015, p. 23) sur les pratiques responsables sont à rapprocher de ce que la norme ISO 26000 qualifie de « loyauté des pratiques », un domaine d'action regroupant lutte contre la corruption, la concurrence loyale et l'engagement politique responsable. Si ces aspects sont en théorie applicables aux sociétés d'État (au niveau mondial), elles sont en réalité peu discutées ou divulguées par les sociétés d'État des pays développés qui se concentrent souvent sur les relations et conditions de travail, les relations avec la communauté et l'environnement.

Dans ce contexte, la RSE peut apparaitre comme un paradoxe (Charbonneau et Caron, 2009a), comme une « solution adéquate permettant de réconcilier les performances sociétale et financière » (Marais et Reynaud, 2008), ou comme indicateurs d'effort envers l'intérêt général (Bernier, 2014). Pour Charbonneau et Caron (Charbonneau et Caron, 2009a) l'entrée de la RSE dans le secteur public est liée à « la montée en force du thème de la gouvernance » et « peut être imaginé comme un antidote » à la Nouvelle Gestion Publique. Pour Rousseau cependant,

---

[2] Selon EBSCO, il y aurait 65 articles depuis 2015 sur les sociétés d'État, les résultats mettent en avant une prédominance (90%) de recherches sur les sociétés d'État chinoises.

l'adoption d'une démarche de RSE est vue comme « une régression en termes d'engagement » (Rousseau, 2008, p. 47).

1.3 Objectif général de la recherche

Notre objectif sera de mettre en évidence les stratégies de RSE des sociétés d'État, de faire ressortir les facteurs expliquant l'adoption de telles stratégies, et les mécanismes d'intégration et d'appropriation de la RSE par ces sociétés d'État.

La question centrale initiale sera : de quelle manière les sociétés d'État s'approprient-elles la responsabilité sociétale dans un contexte de logiques institutionnelles contradictoires ?

Les trois sous-questions de recherche porteront sur le pourquoi, le quoi et le comment des stratégies de RSE des entreprises publiques. Les sous-questions seront alors les suivantes :

- Que signifie le concept de RSE pour les sociétés d'État ?
- Quels sont les facteurs influençant l'engagement des sociétés d'État dans des stratégies de RSE ?
- Comment, dans une situation de concurrence entre plusieurs logiques institutionnelles, les sociétés d'État gèrent-elles ces logiques pour concevoir et mettre en œuvre des démarches de RSE ?

1.4 Intérêt de la recherche

Ces objectifs sont pertinents du fait du poids économique des entreprises publiques, de leur rôle et du contexte international. Cette recherche présente également un intérêt aux niveaux académiques et pragmatiques.

Tout d'abord, comme le font remarquer Cordoba et coll. (2014), peu de travaux dans la littérature traitent de la mise en place de la RSE dans les sociétés d'État, et les auteurs s'interrogent sur l'isolement de ce terrain de recherche hors du débat sur la RSE. Il est étonnant que la recherche la littérature en RSO ne fait que peu de place au secteur public alors que celui-ci représente au niveau mondial 40% de l'activité économique (Ball et Grubnic, 2007 cité dans Guthrie (2008 : 361)). Ces organisations peuvent, à travers leur rôle de donneur d'ordre, avoir une contribution positive dans leur sphère d'influence, notamment auprès des PME.

Le poids des sociétés d'État dans l'économie mondiale reste important. En 2014, l'OCDE indiquait que les sociétés d'État de 34 pays étudiés[3] représentaient 2111 entreprises, d'une valeur de 2 billions de dollars, et employait environ 6 millions de personnes. Si ces entreprises ne représentent que 2.5% de l'emploi national, en revanche elles contrôlent souvent des secteurs névralgiques comme l'énergie ou le transport. Dans certains pays, les sociétés d'État représentent une portion importante de la population active. En France, 1,6 million d'employés travaillent pour les sociétés d'État. De manière surprenante, les États-Unis emploient près de 500 000 travailleurs dans les entreprises publiques. Au Canada, 86558 employés travaillent pour des sociétés d'État fédérales.

Il faut également rappeler que les sociétés d'État ont connu « un regain de popularité alors que les gouvernements dans plusieurs pays ont nationalisé les banques et les producteurs automobiles connaissant des difficultés financières » (Soparnot et Grandval, 2008) lors de la crise économique de 2008.

---

[3] 31 pays de l'OCDE et deux pays cherchant à y adhérer.

De plus, le secteur public a un rôle civique à jouer pour gérer les biens, les ressources et les infrastructures publics, d'une façon qui limite ses impacts sur la société et sur l'environnement, et qui contribue au développement durable. Cette responsabilité incombe à toutes les organisations publiques, et notamment les sociétés d'État. Ainsi, de nombreuses sociétés d'État provinciales (Hydro-Québec, Manitoba Hydro-Electric, Ontario Power Generation) et fédérales (par exemple, Postes Canada) figurent dans le classement des cinquante entreprises les plus « citoyennes » au Canada[4].

Le contexte récent, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, souligne un phénomène riche et peu exploré, pourtant soutenu par un grand nombre d'initiatives politiques contraignant les grandes entreprises publiques et privées à démontrer leurs engagements en RSE à travers des exercices de reddition de compte (GRI, 2012) ou des réalisations écoresponsables dans leurs chaines d'approvisionnement ou dans la construction d'immeubles (Ministère du Développement Durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques, 2014).

En outre, notre recherche contribuera au développement des connaissances de quatre manières.

Premièrement, répondre à la question de l'appropriation de la RSE dans les entreprises publiques porte un intérêt théorique : il est intéressant de comprendre en quoi les entreprises publiques se différencient des autres organisations (économie sociale, entreprises privées...) en matière de RSE. Les organisations adaptent la RSE en fonction de leur secteur d'activité, culture d'entreprise, contexte national et structure de propriété, qu'en est-il du secteur public ? Les spécificités institutionnelles

---

[4] Selon le classement annuel 2013 du magazine Corporate Knights, http://www.corporateknights.com/report/2013-best-corporate-citizens-canada/ranking-results

et organisationnelles des entreprises publiques en font des organisations hybrides dont l'étude permet de mettre en lumière des stratégies idiosyncrasiques et d'étendre les raisonnements en matière de facteurs explicatifs ou déclencheurs de politiques de RSE. Enfin, les missions multiples des sociétés d'État les amènent à faire preuve d'innovation et d'ingéniosité face à des questions sociétales (Bernier et Hafsi, 2007). Ces innovations contribueraient au développement des connaissances dans le champ de la RSE en étudiant des négligées dans les recherches traditionnelles.

Deuxièmement, notre recherche permet d'améliorer les connaissances sur l'institutionnalisation du développement durable dans l'administration publique. Dans l'administration publique québécoise, l'approche est bâtie de grands principes de développement durable et favorise des actions, tout d'abord, environnementales, puis, dans une moindre mesure, sociales. L'intégration et la cohérence de ces pratiques sont toutefois limitées (Cinq-Mars, 2015) et l'interprétation des principes varie grandement. En précisant les mécanismes d'interprétation et d'intégration des principes du développement durable, notre recherche sur l'appropriation de la RSE par les sociétés d'État permet de comprendre les mécanismes contribuant à l'institutionnalisation du développement durable dans l'administration publique. Comme le souligne le ministère du Développement durable du Québec (2014) , il est important de disposer d'une information permettant de faire des comparaisons avec d'autres juridictions. Notre recherche s'inscrit dans cette logique afin de saisir les mécanismes d'intégration de pratiques responsables dans des sociétés d'État de différentes provinces canadiennes. Cette comparaison permet de situer les démarches et l'intégration des pratiques dans des contextes culturels, économiques et politiques qui influencent l'institutionnalisation du développement durable.

Troisièmement, pour Morsing (2011), de manière générale, bien qu'il existe toujours une distinction claire entre les domaines politiques et économiques (Crane, Matten, &

Moon, 2008), la RSE démontre que les frontières entre ces deux domaines sont de plus en plus floues. Le cas des sociétés d'État indique que l'étude de ces frontières mériterait plus d'attention et de recherche. L'appropriation de la RSE dans les sociétés d'État permet de saisir la complexité des raisonnements politiques et économiques à l'œuvre dans les pratiques et les discours.

Quatrièmement, notre recherche s'inscrit dans une compréhension d'un phénomène complexe. Il est complexe, car la RSE revêt de multiples visages et renvoi à des définitions et à des significations très variées. Le concept de RSE demande une conciliation de sphères interdépendantes (financière, sociale, écologique et éthique) dont les valeurs et objectifs peuvent s'affronter. Il est également complexe, car le sujet de la recherche est pluraliste. La contradiction entre différentes sphères est également un thème majeur pour les sociétés d'État, celles-ci ont souvent des missions qui appellent des arbitrages entre leurs rôles économique, social et politique. L'intégration d'un objet de gestion multifacette dans des pratiques organisationnelles jonglant entre plusieurs logiques peut nous permettre de saisir les défis de la gestion et d'élargir la connaissance sur les mécanismes à l'œuvre dans la gestion des dilemmes par les organisations hybrides.

1.5 Structure du document

Les deux prochains chapitres présenteront successivement une revue de la littérature sur la responsabilité sociale et l'appropriation de la RSE (chapitre 2), puis l'état des connaissances sur les entreprises publiques (chapitre 3). Suite à la présentation de ces éléments théoriques, un cadre conceptuel préliminaire sera développé autour des concepts tirés de la théorie néo-institutionnaliste (chapitre 4). La méthodologie de la recherche sera abordée (chapitre 5). Les résultats issus des données et la comparaison des quatre cas seront traités en détail (chapitre 6), puis une discussion (chapitre 7)

nous permettra de faire ressortir l'apport théorique de notre recherche en répondant à nos questions de recherche. En conclusion (chapitre 8) les contributions et les limites de la recherche seront traitées.

CHAPITRE 2
REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA RSE

La recherche en RSE est actuellement féconde. Les recherches universitaires dans le domaine ainsi que les travaux des institutions internationales (ISO26000, GRI, Pacte Mondial de l'ONU) soulignent cette effervescence. Nous présenterons dans cette revue de littérature les définitions de la RSE, les déterminants des stratégies de RSE, les types de stratégies de réponses et les pratiques en RSE, et finalement le processus de mise en œuvre de la RSE.

2.1 Responsabilité sociale des entreprises

2.1.1 Définitions

Les premières conceptualisations de la RSE se sont développées à partir des années 1950[5]. Par exemple, Bowen (1953, p. 6) souligne que les actions d'une entreprise doivent être désirables du point de vue des valeurs partagées par la société. Le dirigeant d'entreprise a une « obligation sociale » de mettre en place des politiques et de prendre des décisions dont les impacts dépassent le seul cadre des activités commerciales et qui sont désirables au regard de l'intérêt général (« *stewardship* »).

Pour Carroll (1979b, p. 500), la RSE comprend « l'ensemble des obligations économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société entend être respectées à un moment donné ». Pour être socialement responsable, il ne suffit pas de respecter la loi, il faut également respecter les normes sociales et répondre aux attentes de la société en matière de causes sociales. Les considérations éthiques

---

[5] Une liste détaillée des définitions et de leurs auteurs se trouve en annexe A.

deviennent alors stratégiques pour toute entreprise voulant être performante socialement.

Il existerait ainsi un contrat implicite entre la société et l'entreprise, voire selon certains, un contrôle social (Davis, Keith, 1973 ; Wood, Donna J., 1991a). Toutes ces idées sont regroupées dans un courant de pensée nommé *Business and Society*, qui est relativement moraliste et repose sur de fortes fondations normatives. Voulant se rapprocher des questionnements stratégiques et opérationnels, le courant de la *Social Issues in Management* (Freeman, 1984), propose une autre approche de la relation de l'entreprise à son environnement : il faut alors intégrer « la gestion des questions sociales et politiques dans le cadre des finalités traditionnelles de l'entreprise » (Gendron, 2000, p. 324).

Pour d'autres, il faut comprendre la RSE comme une réceptivité à des problèmes sociétaux (Ackerman et Bauer, 1976). La réceptivité sociale a été développée suite au développement de nouvelles pratiques d'entreprise. Dans les années 1960 et 1970, les entreprises américaines subissent une forte pression pour intégrer des demandes sociétales (non-discrimination, protection des consommateurs, gestion environnementale, activisme actionnarial) provenant de différents groupes de pression issus de la société civile. Les entreprises développent de nouvelles structures et de nouveaux outils (programme ou audit social) pour répondre ces pressions. Ackerman et Bauer développent un programme de recherche sur la base d'analyse de cas d'entreprise pour saisir les processus mis en place pour assurer une gestion plus responsable.

Ce courant cherche à comprendre les processus et méthodes qui permettent de surmonter les défis et inerties organisationnels dans la mise en œuvre de la RSE. Le modèle de « réceptivité sociale » proposé par Ackerman et Bauer (1976) repose sur

une analyse des « enjeux sociaux » et sur la création d'outils pour hiérarchiser ces enjeux. Dans cette optique, Ackerman et Bauer présentent le modèle d'analyse de cycle de vie des enjeux. Cette démarche est plus pragmatique et suit le développement de pratiques d'audit social aux États-Unis au début des années 1970.

2.1.2 La différence entre développement durable et RSE

Pour un grand nombre de gestionnaires, la responsabilité sociale est synonyme de développement durable. Les rapports de redditions de comptes extra-financiers sont intitulés tantôt « rapport de développement durable », tantôt « rapport de responsabilité sociale », selon le public visé et sans fondamentalement changer le contenu. Si le terme est utilisé de manière interchangeable de manière quotidienne, sur le fond ces deux concepts comportent des différences. Simplement posé, « le concept de responsabilité sociale de l'entreprise concerne le rôle de l'entreprise dans la société » alors que le développement durable est un triple objectif (environnemental, social et économique) ayant une portée de long-terme. En effet, le développement durable est défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (World Commission on et Development, 1987).

Selon la norme ISO26000, la responsabilité sociale est un ensemble d'actions et de décisions qui contribuent au développement durable. Les principes fondamentaux mis en avant par la norme sont la transparence, l'imputabilité de ses décisions et de ses actes, un comportement éthique, une reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect des lois, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'homme (Turcotte, M.-F. *et al.*, 2011). La norme de responsabilité sociale propose des lignes directrices pour que les entreprises développent une gestion responsable. Pour ces raisons, la responsabilité sociale va au-

delà de la philosophie du développement durable, et notre recherche portera sur les pratiques, stratégies et sens à donner à cette responsabilité sociale dans des sociétés d'État.

2.1.3 Le débat pour ou contre la RSE[6]

La responsabilité sociale est à l'heure actuelle un champ de recherche fécond et un objet de plus en plus présent dans le quotidien des chefs d'entreprise. Pourtant, deux visions antagonistes existent sut la question : quelles responsabilités sociales l'entreprise devrait-elle servir ? Le débat oppose depuis longtemps les partisans d'une approche partenariale («*stakeholder theory*») aux promoteurs d'une approche actionnariale («*stockholder theory*»).

2.1.3.1 L'approche actionnariale

L'article de Milton Friedman (1970), «*The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*» est emblématique de cette approche. Friedman y dénonce la RSO comme étant une idéologie subversive. Il faut rappeler que son argumentation néolibérale prend place dans un contexte de «guerre froide» où idéologies libérale et communiste sont diamétralement opposées. Dans ce contexte, les attaques de Friedman visent souvent toute doctrine ou idéologie qui s'oppose au libre marché.

Le premier argument de Milton Friedman est la séparation des sphères économique et sociale: «*the business of business is business*». Ici, de manière simplifiée, il n'existe pas de liens entre l'entreprise et la société dans laquelle elle oeuvre. Le second argument de Friedman est que le marché est le meilleur système d'allocation des ressources. S'il échoue ou démontre des défaillances, alors l'État doit s'occuper de

---

[6] Cette section est tirée de l'article de Tirilly (2013)

ces coûts sociaux. En effet, l'État est compétent dans ces domaines alors que le dirigeant ne l'est pas. Un autre point souligné par Friedman est que l'entreprise est une fonction de production et non une personne. Or seules les personnes ont des responsabilités sociales.

Mais l'un des points les plus importants – et souvent oublié – de l'article de Friedman est que la responsabilité sociale du dirigeant de faire le plus d'argent possible pour les actionnaires doit être assumée en respectant les règles de base de la société, à savoir les lois et les normes éthiques. La maximisation des profits s'effectue donc sous contraintes.

2.1.3.2 L'approche des parties prenantes

Alors que Friedman prône la séparation de la responsabilité sociale et de la gestion d'entreprise, Freeman considère que la responsabilité sociale joue un rôle central en matière de gestion. En 1984, dans son livre *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Freeman est l'un des premiers auteurs à introduire la responsabilité sociale dans le domaine de la gestion stratégique. Il y propose une approche pragmatique et managériale de gestion des parties prenantes. Il dépasse la vision managériale traditionnelle et offre une vision partenariale de l'entreprise (voir la figure ci-dessous). La théorie des parties prenantes se veut pragmatique, dans le sens où elle offre un guide d'action aux dirigeants. Elle représente une heuristique pertinente en ce qu'elle permet tant aux dirigeants qu'aux parties prenantes de comprendre et de maintenir les relations qui les unissent.

En effet, Freeman conteste l'idée que la survie de l'entreprise repose sur la satisfaction unique des exigences des actionnaires. Pour lui, la réussite de l'entreprise passe par la prise en considération simultanée de différentes parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, communautés, actionnaires), et par la coopération

entre les différents membres de l'environnement sociopolitique de l'entreprise. Les parties prenantes sont alors définies comme «tout groupe ou individu qui influence ou est influencé par les décisions et les actions d'une entreprise».

L'approche de Freeman s'inscrit dans le management stratégique à trois niveaux différents: analytique, processuel et transactionnel. L'approche est analytique, car il tente de déterminer et de cartographier les différents groupes de parties prenantes. La démarche de Freeman est également processuelle puisqu'on cherche à comprendre quelles parties prenantes seront réellement cruciales afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Enfin, au niveau transactionnel, Freeman étudie comment l'entreprise doit gérer adéquatement ses relations avec ses parties prenantes.

Le premier argument de Freeman provient des changements dans l'environnement externe d'une entreprise. Le rôle d'un dirigeant est de faire face à ces forces externes: certains modes de réponse (la réactivité ou la proactivité) sont plus pertinents que d'autres (l'inaction). Il est alors important de décrire de la manière la plus fidèle et la plus exacte possible les groupes constituant l'environnement de l'entreprise. Freeman propose à cet effet une technique de cartographie des parties prenantes. Ensuite, la saine gestion des parties prenantes, si elle veut être effective, doit reposer sur une approche volontariste. Cela signifie que l'entreprise va intentionnellement chercher à satisfaire les intérêts d'un certain nombre de parties prenantes. Ce faisant, l'entreprise pourra limiter l'intervention gouvernementale, attirer des consommateurs ou accroître son avantage concurrentiel. Enfin, Freeman rappelle que la raison d'être de bien des entreprises est de répondre aux besoins de leurs environnements. Perdre de vue cette mission serait potentiellement dangereux pour l'entreprise, car une autre compagnie pourrait mieux répondre à ces besoins.

2.1.4 D'une approche volontaire à un encadrement règlementaire

La théorie des parties prenantes démontre justement que l'approche volontaire de la RSE a longtemps été centrale dans les définitions académiques (Freeman, 1984 ; Rousseau, 2008) ou empiriques (Hoffman, Andrew J., 2001b, p. 6). En 2006, la Commission européenne définissait la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Angelini *et al.*, 2012).

Toutefois, plusieurs définitions récentes mettent en avant la complémentarité d'une approche volontaire et de mesures d'encadrement, principalement en matière d'obligations légales de redditions de comptes et de transparence. L'ISO26000 énonce que la responsabilité sociétale se traduit par un comportement qui « respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement » (Turcotte, M.-F. *et al.*, 2011, p. 14).

À cet effet, le rapport KPMG « Carrots and Sticks » (2013) souligne que de nombreux pays ont mis en œuvre des politiques qui ciblent leurs sociétés d'État en les obligeant à rendre des comptes en matière de performance extrafinancière. Le raisonnement est le suivant, les gouvernements sont responsables de ces compagnies et ils s'attendent qu'elles soient pleinement imputables et transparentes. Le rapport indique que le nombre de pays ayant légiféré sur la reddition de compte des sociétés d'État a augmenté. Cette liste inclut la Chine, le Brésil, la France, la Russie, l'Inde, la Suède ou la Finlande.

Les définitions de la RSE laissent place à interprétation et le concept demeure largement malléable, malgré l'institutionnalisation produite par les référentiels et outils des organisations nationales et internationales.

2.1.5 Des formes explicites et implicites

Le travail sur les différentes formes de RSE de Matten et Moon nous permet de conclure cette section. Dans une analyse institutionnelle comparative, Matten et Moon (2008) proposent deux formes différentes de RSE : une RSE « explicite » et une RSE « implicite ». Une RSE « explicite » fait référence à des « politiques qui présument et structurent une responsabilité sur certains enjeux sociétaux » (Matten et Moon, 2008, p. 409). Il s'agit principalement d'actions volontaires qui cherchent à répondre à des problèmes sociaux perçus comme partie intégrante de la RSE d'une entreprise. Une RSE « implicite » souligne le rôle de l'entreprise au sein d'un « ensemble plus large d'institutions formelles et informelles afin de considérer les préoccupations de la société civile » (Matten et Moon, 2008, p. 409). Cette RSE implicite est le reflet de règles, d'attentes et de valeurs d'un ensemble de parties prenantes. Quand la RSE « explicite » possède une nature stratégique, la RSE « implicite » représente une réponse à un environnement institutionnel.

Matten et Moon (2008) précisent les facteurs qui pourraient faire converger ou diverger ces deux types de RSE. Ils mentionnent que la convergence entre les formes explicites et implicites de RSE a été influencée par des pressions institutionnelles mondiales. Les changements récents dans les institutions financières, politiques et culturelles pèsent sur les manières dont les entreprises s'engagent en RSE et sur les domaines d'action qu'une entreprise responsable devrait incorporer. À l'inverse, la divergence entre les formes de RSE rencontrées aux États-Unis et en Europe est le résultat des différences dans les systèmes d'affaires nationaux, qui se sont développés historiquement sur la base des caractéristiques institutionnelles locales. Selon Matten et Moon (2008, p. 407), les différences nationales s'expliquent par des variations dans les systèmes politiques, financiers, éducatifs de travail, et culturels. Par exemple, les différences culturelles entre les deux continents expliquent la variété de points de

vue portant sur le rôle du gouvernement ou la philanthropie corporative. Ainsi, ces facteurs institutionnels ont modelé les systèmes d'affaires nationaux qui se distinguent sur les plans de la nature de la firme, des processus de marché et des systèmes de contrôle.

2.2 Déterminants de la RSE

Nous allons dans un premier temps, poser la question : par quels mécanismes les entreprises adhèrent-elles aux principes de responsabilité sociale ? Les déterminants ou facteurs explicatifs de la RSE ont été étudiés en profondeur dans la littérature. Ces déterminants sont de deux ordres : les facteurs issus de l'environnement sociopolitique et les facteurs organisationnels. L'ensemble de ces déterminants sont présentés dans le tableau 1, précisant les facteurs institutionnels, liés aux parties prenantes, ceux propres à l'organisation et aux valeurs éthiques.

Tableau 1 - Déterminants de la RSE

Déterminants de la RSE	**Auteurs**	**Type**
Facteurs institutionnels	Baum et Oliver (1991) Galaskiewicz (1997) Meyer, J. W. et Scott (1983) Marais et Reynaud (2008) Campbell, John L. (2007)	Institutions de réglementation comme pression coercitive
	Albareda et coll. (2008) Steurer (2010) Matten et Moon (2008) Moon (2004)	Gouvernement comme soutien
	Elsbach (1994) Galaskiewicz (1997) Meyer et Scott (1983)	Opinion publique
	Galaskiewicz (1997) Caprar et Neville (2012)	Institutions normatives et culturelles

Déterminants de la RSE	Auteurs	Type
Parties prenantes	Aguilera et coll. (2007) Freeman (1984) Harrison et Freeman (1999)	Employés, actionnaires, gouvernements, ONG
	Bhattacharya et Sen (2004)	Consommateurs
	Frooman (1999)	Parties prenantes stratégiques
Facteurs organisationnels	Deniz-Deniz et García-Falcón (2002)	Maison-mère et filiales
	Li et Zhang (2010) Tagesson *et al.* (2009)	Nature du contexte de propriété
	Davis et Blomstrom (1966) Déniz-Déniz & García-Falcón (2002)	Visibilité
	Zeghal et Ahmed (1987) Tagesson et al. (2009) Colle et York (2009)	Nature des activités
	Hart (1995)	Capacités stratégiques
	Porter, M. E. et Kramer (2002)	Avantage concurrentiel
Facteurs Éthique	Wood (1991) Weaver et coll. (1999) Drumwright (1994) Hemingway et Maclagan (2004)	Éthique des dirigeants

2.2.1 Facteurs institutionnels

2.2.1.1 Environnement institutionnel

Les théories néo-institutionnelles (DiMaggio, P. T. et Powell, 1991 ; Meyer, J. W. et Rowan, 1977) ont mis en avant les phénomènes d'adaptation des entreprises face à leur environnement. Les relations entre une entreprise et son environnement ne se basent par uniquement sur la recherche et le contrôle de ressources économiques et de clients, mais également sur des besoins de légitimité institutionnelle (DiMaggio, P. T. et Powell, 1983b, p. 150), cette légitimité peut être définie comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées

par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Suchman, 1995, p. 574).

La théorie institutionnelle indique que les règlementations, les normes et les valeurs sociales poussent les entreprises à adopter des comportements plus socialement acceptables. Ainsi, deux acteurs importants ressortent des analyses institutionnalistes :

- les institutions formelles de règlementation (Baum et Oliver, 1991 ; Galaskiewicz, 1997 ; Meyer, J. W. et Scott, 1983)

- l'opinion publique (Elsbach, 1994 ; Galaskiewicz, 1997 ; Meyer, J. W. et Rowan, 1977).

Comme l'a proposé Campbell (2007), les institutions nationales affectent la manière de s'engager en responsabilité sociale. De la même manière, Matten et Moon (2008) nous rappellent, par ailleurs, que les changements au niveau des institutions financières, politiques et culturelles influencent d'une part le type de responsabilité sociale vers laquelle une entreprise va tendre, et d'autre part, les domaines de responsabilité dans lesquels elle s'engagera.

L'analyse de Chapple et Moon (2005) , portant sur les rapports de développement durable de cinquante compagnies de sept pays asiatiques, a démontré que les différences en matière de RSE peuvent s'expliquer par des différences dans les systèmes d'affaires nationaux respectifs (*"respective national business systems"*). De plus, Greenwood et coll. (2010), dans leur étude sur différentes régions espagnoles, ont mis en évidence le rôle des identités géographiques et leurs impacts sur les pratiques des entreprises.

Deux types de pressions institutionnelles coercitives s'institutionnalisent selon Matten et Moon (2008) : les stratégies nationales et les initiatives volontaires. Pour Moon (2004), le gouvernement britannique a poussé pour plus de RSE et a agi comme l'un des déterminants majeurs à l'adoption de stratégies de RSE par les entreprises britanniques.

Dans son étude du rôle des gouvernements italien, norvégien et anglais, Albareda et coll. (2008) indiquent que les gouvernements non seulement réglementent, mais surtout favorisent et promeuvent les initiatives de responsabilité sociale. Les gouvernements internationaux finalement développent et appuient ainsi des initiatives volontaires multipartites telles que le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies, la Global Reporting Initiative développée par le CERES[7] et le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) ou la toute récente norme ISO 26000. Ces initiatives sont perçues comme des pressions isomorphiques.

Nous pouvons mentionner qu'au Québec, le ministère du Développement Durable et de l'Environnement fait remarquer que l'opérationnalisation du développement durable repose sur une base légale, c'est-à-dire des politiques publiques et des lois, cherchant à « l'institutionnalisation de nouvelles idées et à la modification du système de valeurs qui se matérialisent ensuite dans les comportements » (Ministère du Développement Durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques, 2014, p. 57).

Dans son analyse des différentes politiques publiques orientées vers la RSE, Steurer (2010) décrit quatre formes que peuvent prendre les politiques gouvernementales : sensibilisation aux thèmes de développement durable, soutien et développement de

---

[7] Coalition for Environmentally Responsible Economies

l'investissement socialement responsable, amélioration de la transparence, et surtout « être un modèle exemplaire » (« *walk the talk* »). Dans ce dernier thème, le gouvernement a alors un rôle de leader exemplaire notamment dans les domaines de l'approvisionnement responsable, et de la reddition de comptes sociale et environnementale (Steurer, 2010, p. 58) .

À l'opposé, Lauesen (2004) a étudié dans le cas de la gestion publique de l'eau au Danemark. Elle conclut que le contexte de propriété publique peut ralentir la mise en œuvre de politiques de RSE, du fait d'importantes réglementations gouvernementales.

En conclusion, le contexte de réglementation devrait être un déterminant majeur influençant les stratégies de RSE des sociétés d'État. Comme l'ont indiqué Marais et Reynaud (2008), les pressions institutionnelles réglementaires ont eu un impact majeur dans le développement de stratégies de développement durable de la part des entreprises françaises publiques et privées. La loi NRE de 2002, qui, à travers son article 116, obligent les entreprises cotées à un exercice de reddition de compte extrafinancière, a joué un rôle déterminant comme l'indiquent les nombreuses références à la loi (Marais et Reynaud, 2008, p. 55).

2.2.1.2 Pressions des parties prenantes

Le rôle de certains « groupes ou personnes qui peuvent affecter ou être affectés par les activités d'une entreprise » que Freeman (1984) définit comme des « parties prenantes » (« *stakeholders* ») devra également être examiné.

En effet, Campbell (2007) met en avant que le contrôle exercé par les parties prenantes et notamment les organisations non gouvernementales ont un impact fort pour amener une entreprise à adopter des comportements socialement responsables.

De leur côté, Aguilera et coll. (2007) présentent les influences de différents groupes de parties prenantes (employés, actionnaires, gouvernements, ONG ...) comme sources potentielles de responsabilité sociale pour l'entreprise. Selon ces auteurs, les demandes de chaque type de parties prenantes sont basées sur des motivations instrumentales, relationnelles et morales.

Pour Donaldson et Preston (1995, p. 70), une entreprise qui veut être économiquement durable doit prendre en considération, par le biais d'un dialogue, les demandes des parties prenantes (employés, gouvernements, actionnaires, clients, communautés, fournisseurs...) dans les domaines économiques, sociétaux et environnementaux. Si elle échoue, elle risque une dégradation de sa réputation, de son image, et surtout une perte des ressources apportées par les clients (qui arrêtent d'acheter les produits), par les collaborateurs (qui quittent l'organisation), ou par le gouvernement (qui limite son consentement).

L'influence des actionnaires est primordiale puisque ceux-ci constituent un groupe de parties prenantes majeures pour grand nombre d'entreprises, du fait de leur capacité à peser directement sur les décisions de la haute direction. Le développement du mouvement de l'investissement socialement responsable souligne les pressions croissantes de la part d'investisseurs institutionnels soucieux de prendre en considération des critères extrafinanciers dans leurs décisions de placement (Sparkes et Cowton, 2004). En outre, l'activisme actionnarial a ainsi démontré la capacité de ce groupe de parties prenantes à rendre imputable et à demander des comptes sur certains enjeux environnementaux tels les droits humains, la gouvernance ou les conditions de travail. La concentration de l'actionnariat et la nature de la propriété (publique ou privée) modifient le degré d'influence de ces parties prenantes.

Les consommateurs tendent à favoriser des produits qu'ils perçoivent comme bénéfiques pour la société ou peu nuisibles à l'environnement et ils sont également enclins à éviter, voire boycotter certains produits qu'ils jugent dangereux ou certaines entreprises qu'ils considèrent irresponsables (Bhattacharya et Sen, 2004). Les consommateurs sont, in fine, sensibles aux externalités directes ou indirectes créées par les activités des entreprises.

Pour conclure, la littérature décrit bien la perception qu'ont les dirigeants d'entreprise que des réponses appropriées aux pressions de leur environnement institutionnel sont critiques, que ce soit pour conserver une bonne réputation, pour obtenir la bienveillance des parties prenantes ou pour améliorer la légitimité du secteur d'activité d'appartenance (Aguilera *et al.*, 2007 ; Bansal et Roth, 2000 ; Bhattacharya et Sen, 2004 ; Peloza et Flakenberg, 2009). Il faut particulièrement noter les effets combinés des pressions des institutions formelles et des groupes de parties prenantes (Lee, 2011 ; Marais et Reynaud, 2008 ; Yang et Rivers, 2009). Nous inclurons ces deux premiers déterminants dans l'analyse des antécédents des stratégies de RSE des sociétés d'État.

2.2.2 Facteurs organisationnels

De nombreuses perspectives permettent de saisir le rôle des déterminants organisationnels dans l'adoption de stratégies de responsabilité sociale. Deniz-Deniz et García-Falcón (2002) dans leur étude des compagnies multinationales font moins ressortir le rôle des déterminants institutionnels (lois et pressions de l'opinion publique) que celui des facteurs organisationnels (variables liées la maison-mère, variables liées aux filiales, variables concernant le secteur industriel). Parmi tous les facteurs organisationnels que la littérature souligne, nous nous concentrerons sur les

éléments structurels (le contexte de propriété, la visibilité et la structure de marché) et les facteurs individuels (principalement les dirigeants).

2.2.2.1 Facteurs structurels

Certains facteurs organisationnels d'ordre structurel sont également déterminants dans le développement de stratégies de RSE. Parmi ceux-ci, le contexte de propriété, la visibilité et le secteur industriel seront étudiés ici.

Les effets du contexte de propriété sur la RSE sont mitigés, certaines études considèrent que l'interférence de l'État influe négativement sur les stratégies de RSE (Li et Zhang, 2010), d'autres indiquent que les pressions gouvernementales plus fortes ont un effet positif sur le comportement responsable des entreprises publiques (Tagesson *et al.*, 2009). Marais et Reynaud (2008) remarquent que la nature de propriété influence les logiques d'action et les logiques de gestion. L'exemple de France Telecom est une bonne illustration, car sa privatisation partielle conduit à une modification des logiques d'action vers une orientation « marché ». En délaissant la logique d'intérêt général, France Telecom a affaibli sa politique de développement durable. Toutefois, ces auteures rappellent que la distinction entre entreprises privées et publiques est plus subtile qu'il n'y paraît. Alors que « la prise en compte de la durabilité devrait donc être supérieure dans les entreprises publiques puisqu'elle permet de satisfaire aux objectifs d'intérêt général et de préserver les biens communs » (Marais et Reynaud, 2008), le contexte récent remet en question le rôle des entreprises publiques.

De nombreuses recherches ont montré que la visibilité de l'entreprise influençait positivement son comportement responsable. Davis et Blomstrom (1966) avaient déjà indiqué que lorsqu'une entreprise dispose d'une grande visibilité et de ressources en grande quantité, elle a une plus grande probabilité de développer un comportement

responsable. Selon Déniz-Déniz & García-Falcón (2002, p. 349), la visibilité d'une entreprise dépend de trois facteurs : la taille de la communauté dans laquelle elle se développe ; l'investissement en publicité et la taille de l'entreprise mesurée par ses ventes et son effectif.

Certaines industries, en raison de leurs produits, processus ou conséquences, sont par ailleurs plus examinées que d'autres. Les entreprises œuvrant dans les secteurs miniers ou énergétiques subissent ainsi une attention plus particulière de la part de consommateurs, investisseurs et régulateurs. Pour Tagesson et al. (2009), le secteur industriel influence le niveau et la qualité de la reddition de comptes extrafinancière. Selon eux, les compagnies fournissant des biens de consommation fourniraient plus d'informations que les entreprises des autres secteurs d'activité. Zeghal et Ahmed (1987) indiquaient que des entreprises œuvrant dans des secteurs très réglementés et soumis à une attention de l'opinion publique diffusaient plus d'information extrafinancière. De nombreuses recherches en reddition de comptes (Adams *et al.*, 1998 ; Gray *et al.*, 1995) confirment que le secteur d'activité d'appartenance influence l'ampleur et le contenu des informations sociales et environnementales divulguées. Les entreprises appartenant à des secteurs dont les procédés de fabrication des produits ont un impact négatif sur l'environnement divulguent beaucoup plus d'information que les entreprises des autres secteurs d'activité.

En outre, certains secteurs controversés sont exclus de fonds d'investissement socialement responsables par l'intermédiaire de filtres négatifs (*negative screenings*) dans la sélection des actifs. De fait, les entreprises publiques ont été créées, entre autres, pour occuper des secteurs névralgiques ou dangereux (monopoles économiques, fiscaux ou monopsones), pour répondre aux défaillances du marché (diminuer les externalités, résorber les inégalités). Les entreprises publiques se retrouvent à contrôler des secteurs industriels dont les externalités sociales (santé

publique) ou environnementales (pollution) ne seraient pas considérées si le marché n'était pas contrôlé. Il serait pertinent de comprendre l'influence du secteur sur la stratégie de RSE de sociétés d'État œuvrant dans des secteurs industriels différents.

2.2.2.2 Facteurs individuels

Wood (1991a) indique que les responsabilités sociales incluent également des responsabilités individuelles. Ces responsabilités correspondent à ce que Carroll (1979b) qualifiait de « responsabilités discrétionnaires ». Le dirigeant est un acteur moral qui dispose d'une marge de manœuvre managériale pour orienter la stratégie de RSE de son organisation (Wood, Donna J., 1991a, p. 699). L'engagement dans des stratégies de RSE dépend donc du leadership éthique des dirigeants. Weaver et coll. (1999) ont ainsi souligné l'influence de ce leadership sur l'adoption de programmes éthiques et sur leur étendue. Drumwright (1994) indique que le soutien de la haute direction aux causes sociales et environnementales influence positivement la citoyenneté corporative de l'organisation.

Ainsi, les dirigeants établissent les normes éthiques de leur organisation comme l'ont montré Reidenbach et Robin (1991), selon un continuum allant de l'immoralité à l'éthique stratégique. La discrétion managériale permet donc d'établir des normes et pratiques éthiques et est l'expression des valeurs personnelles du dirigeant. Toutefois, il est important de distinguer entre l'origine individuelle, organisationnelle ou sociale des valeurs des dirigeants. Or, comme le remarquent Hemingway et Maclagan (2004, p. 40) cette distinction est subtile.

2.3 Appropriation de la RSE

Si la question de savoir pourquoi les organisations s'engagent en RSE est importante, l'analyse du « comment » l'est tout autant. Dans cette optique, nous étudierons le

processus d'appropriation organisationnelle de la RSE, en rappelant tout d'abord quelques définitions du concept d'appropriation.

2.3.1 Définition de l'appropriation

Le concept d'appropriation est polysémique et a la capacité de regrouper de manière complète des notions analogues, mais ayant une portée distincte. L'appropriation peut se lire comme un processus social et cognitif où les acteurs organisationnels adaptent l'objet d'appropriation dans les limites offertes par les normes et règles institutionnelles.

Selon De Vaujany (2006), l'appropriation fait déjà l'objet de recherches en sciences de gestion, particulièrement en matière d'innovation ou de technologies :

> « On peut citer notamment Bianchi et Kouloumdjian (1986) sur « l'appropriation » au sens large, Desanctis et Poole (1994) pour « l'appropriation des technologies avancées de l'information », Girod-Séville (1996) pour le "processus d'appropriation de la mémoire organisationnelle", Mayère et Monnoyer (1996) pour « l'appropriation des téléphones mobiles », Digout (1997) pour « l'appropriation de l'innovation », (Plaisent et al 1997) pour « l'appropriation des NTIC » (Alter 2000) pour « l'appropriation de l'innovation » ou encore (Proulx 2002) pour l'appropriation « d'une culture numérique »» (De Vaujany, 2006, p. 112)

Pour De Vaujany (2006), de nombreux objets, outils, langages managériaux sont proposés aux entreprises par les parties prenantes externes :

> « Les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou des outils de gestion poussés par « l'extérieur » et mis en œuvre par la ligne opérationnelle. L'état, les cabinets de conseil, les organismes de certification, les éditeurs ou constructeurs informatiques, les universités, les centres de recherche, les médias, la technostructure de grands groupes : autant de parties prenantes externes et internes qui produisent et diffusent régulièrement de nouveaux objets que les acteurs de l'organisation peuvent ensuite s'approprier» (De Vaujany, 2006)

Il peut être bon de remonter comme le fait Couleau-Dupont (2010) à l'étymologie du mot « appropriation » pour en saisir la complexité :

> "Mallet (2006) s'intéresse dans un premier temps à l'étymologie latine du terme « appropriation » pour comprendre l'ambivalence qui le caractérise. « Proprius" signifie à la fois « celui que je suis » et « ce qui m'appartient en propre » ; « l'être et l'avoir sont ainsi confondus » (Laulan 1984). Il est mis ainsi en évidence, d'une part, la complexité du concept, et, d'autre part, l'origine des deux principales acceptions actuelles du terme. La première fait référence à la notion d'adaptation, « rendre propre à une destination précise», « adapter quelque chose à un usage déterminé », « conformer » à quelque chose ou à une situation, « convenir ». La seconde acception a pour idée dominante le fait de « s'attribuer », le plus souvent « indûment », quelque chose, d'en faire sa « propriété ».

De Vaujany (2006) cherche à développer une « perspective appropriative » des outils de gestion afin de dépasser la dichotomie « conception-usage ». En substance, il pose la question : comment les objets ou outils de gestion sont-ils appropriés par les acteurs de l'organisation?

Pour saisir cette perspective appropriative, il peut être intéressant de démêler les notions proches liées à l'appropriation : adaptation, intégration et engagement. Ces termes sont souvent considérés comme synonymes, notamment dans le domaine de la RSE où « appropriation » (Charbonneau et Caron, 2009b ; Soldo *et al.*, 2010), « intégration » (Bertels *et al.*, 2010 ; Marais et Reynaud, 2008 ; Turcotte, M.-F. *et al.*, 2011) , « engagement » (Dreveton, 2009 ; Lauesen, 2014) et « adaptation » (Soldo *et al.*, 2010) sont mobilisés sans distinction sémantique, parfois pour propulser les mêmes idées. Le tableau 2 décrit les appellations des différentes phases d'un processus d'appropriation.

Tableau 2 - Phases de l'appropriation

Auteur	Phases de l'appropriation					
Grimand (2012)	Conception			Apprentissage		
Brewer (1996)	Initiation	Adoption	Adaptation	Acceptation	Routine	Intégration
Cuillière (2006)	Intégration			Adaptation		
Baret (2007)	Convention		Suspicion		Compromis	
Gabriel *et al.* (2012)	Intuition	Interprétation	Intégration		Institutionnalisation	

Cuillière (2006) propose une distinction intéressante entre ces différents concepts. Pour Cuillière (2006), la dynamique d'appropriation des principes de management prend deux types : l'appropriation-intégration et l'appropriation-adaptation. Ces deux types sont influencés par le degré de légitimité de l'objet de l'appropriation, les modèles proposés sont mieux acceptés s'ils proviennent d'un interlocuteur légitime. Dans une étude des services de conseil en management aux créateurs d'entreprise, Cuillière (2006) indique que le phénomène d'appropriation des principes et outils de management proposés est fortement lié à la légitimité qu'accordent les créateurs d'entreprise aux prescripteurs externes. En effet, dans une définition préliminaire, Cuillière (2006) présente l'appropriation comme un résultat, soit l'acceptation d'un objet externe par l'organisation (ou ici son créateur).

Pour Cuillière (2006), la légitimité permet de comprendre « *la nature et la dynamique de l'appropriation* », elle est la « base culturelle » de l'appropriation. Cuillière (2006)

reprend les trois formes de légitimité de Suchman (1995) en les appliquant au domaine du conseil en management. Les formes de légitimité cognitive et morale produisent une appropriation dite intégration, lorsque les dirigeants d'entreprise acceptent et intègrent les schémas mentaux externes proposés par le conseiller. Une deuxième forme d'appropriation dite adaptation, qui propose un remaniement des principes externes pour les rendre applicables au contexte singulier de l'entreprise, repose sur la base de la légitimité pragmatique du prescripteur externe. Ici la co-construction des prescriptions par le conseiller et le dirigeant est primordiale pour faciliter l'acceptabilité des conseils.

Dans la même optique de découpage de l'appropriation en séquence, Brewer (1996), dans son étude de l'implémentation d'un système comptable dans une entreprise de semi-conducteurs, précise que le processus d'appropriation peut être découpé en étapes successives : l'initiation, l'adoption, l'adaptation, l'acceptation, la routine et l'intégration.

Enfin, nous pouvons également noter que la littérature anglophone préfère les termes d'adoption, d'intégration ou d'implémentation (Lindgreen *et al.*, 2009). Une connotation négative est attachée au terme « appropriation », notamment dans les études sociales sur « l'appropriation culturelle ». Pour Corporate Watch (2006), le terme décrit le comportement opportuniste des entreprises qui capte les bénéfices de réputation liés aux partenariats ou aux normes auxquelles elles souscrivent sans réellement mettre en œuvre de changement stratégique.

Pour Grimand (2006), le concept d'appropriation est transdisciplinaire et polysémique, « le processus d'appropriation n'opère pas sur un terrain vierge, mais est également tributaire du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel il se déploie » (Grimand, 2006, p. 23). Dans la même optique, De Vaujany (2006)

considère l'appropriation dans un contexte de « régulation conjointe » (au sens de (Reynaud, 1988)), où s'articulent « régulation de contrôle » par les principales parties prenantes et « régulation autonome » par les acteurs de l'organisation :

> « Ils pourront se réapproprier à leur tour les outils, objets et dispositifs de gestion tournés vers eux, "jouer" avec les règles de gestion, détourner les outils de gestion proposés par la régulation de contrôle, éviter l'utilisation de certains objets de gestion, inventer des objets de gestion complémentaires afin de pallier à des insuffisances du système... »

Selon De Vaujany (2006), l'appropriation est à la fois un processus sociopolitique (collectif), psychocognitif (d'apprentissage) et rationnel (instrumental). Cette triple perspective peut être lue à travers le paradigme structuraliste (Giddens, 1984) de la « dualité de la structure », où les objets et les règles sont à la fois habilitants et contraignants.

Dans une étude de cas longitudinale d'une banque française, Grimand (2012, p. 254) conclut que l'appropriation est un processus itératif qui passe par deux phases : la conception qui souligne les objectifs et les ressources ; l'apprentissage qui suite à des tensions sociopolitiques ou symboliques conduit à une réappropriation de l'objet de gestion.

> « L'appropriation de l'outil, proprement dite, s'apparente à un processus de contextualisation. Un premier effort de conception va dessiner les contours de l'outil, tant du point de vue des finalités qui lui sont assignées, que de son support formel ou bien encore des rôles qu'il est susceptible d'inspirer. Les enjeux sociopolitiques ou symboliques qu'il cristallise, la dynamique même des apprentissages qu'il emporte, autorisent dans les phases ultérieures de multiples réappropriations de l'outil » (Grimand, 2012, p. 254).

Pour conclure, nous pouvons souligner que la notion d'appropriation permet de réunir plusieurs étapes d'un processus de l'action collective sous un même concept. La force de l'approche « appropriative » réside dans son caractère transdisciplinaire que

Grimand (2012) résume comme un processus à la fois instrumental, sociopolitique, cognitif (comme support d'apprentissage) et symbolique. La perspective symbolique met en avant le rôle des croyances et des mythes qui peuvent exister dans la construction de sens.

Comme Cuillière (2006), nous considérons que nous pouvons distinguer analytiquement deux grandes phases du processus d'appropriation : l'intégration (ou l'adoption par l'entreprise) et l'apprentissage de l'objet ou de l'outil de gestion (autrement dit son adaptation au contexte de l'entreprise et sa possible réappropriation par les acteurs).

Nous verrons dans la prochaine partie comment les organisations s'approprient l'objet de gestion qu'est la RSE.

2.3.2 L'appropriation organisationnelle du concept de RSE

L'appropriation de la RSE peut s'analyser selon un processus en deux stades : l'adoption (incluant l'intégration) et l'apprentissage. Le tableau 3[8] indique que les chercheurs en RSE ont tendance à étudier à l'une ou l'autre de ces deux étapes. Le tableau 3 reprend les éléments RSE mis en avant par les auteurs selon les trois phases.

---

[8] Le tableau 3 est ici décomposé en trois phases, l'adoption et l'intégration représentent deux éléments de la phase d'adoption, la troisième phase est l'apprentissage.

Tableau 3 - Phases d'appropriation et littérature en RSE

Auteur en RSE	Éléments insistant sur la phase d'adoption	Éléments insistant sur la phase d'intégration	Éléments insistant sur la phase d'apprentissage
Charbonneau et Caron (2009b)	Engagement		
Carroll (1979a)	Adoption de stratégies de réponse		
Borchani Maktouf (2010)	Répondre aux attentes par une stratégie sociétale		
Bonneveux et al. (2012)	Incorporation minimale	Incorporation proactive	
Runhaar et Lafferty (2009)	Formalisation d'objectifs de RSE	Critères de mise en œuvre de la RSE	
ISO 26000		Intégrer dans l'ensemble de l'organisation	
Lépineux (2004)		Intégration dans la stratégie	
Marais et Reynaud (2008)		Intégration stratégique	
Rudez (2010)		A travers des initiatives philanthropiques	
Arjaliès et Mundy (2013)		Intégrer dans toute l'organisation	
Knudsen (2013)		Intégration de la RSE dans les structures	
Soldo et al. (2010)		Pratiques évaluatives du développement durable	
Zadek (2004)		Intégration managériale puis stratégique	Apprentissage organisationnel
Jonker et van Pijkeren (2006)		Structure et valeurs	Gestion des parties prenantes et imputabilité
Raynard et al.(2013)			Variance dans l'implémentation
Bertels et al. (2010)	Promouvoir l'engagement	Clarifier les attentes	Se donner les moyens de changer

2.3.2.1 L'adoption

La première étape de l'appropriation touche l'adoption de pratiques responsables par l'organisation. Revenons un instant sur le concept de « réceptivité sociale » d'Ackerman et Bauer (1976). Pour les auteurs, la responsabilité sociale est une réponse aux pressions institutionnelles dans un processus d'intensification des enjeux sociétaux. Les enjeux passent par trois étapes d'un cycle : la reconnaissance, le cadrage et l'institutionnalisation. L'héritage de ce modèle est visible chez Pasquero (1989b), Turcotte, M. F. (1997) ou Zadek (2004). Le degré de maturité d'un enjeu va guider les stratégies d'adoption de l'entreprise, appelée « réceptivité sociale ». La mise en place de pratiques en réponse à ces enjeux passe par la reconnaissance par les dirigeants, qui par la mise en œuvre de nouvelles politiques déstabilisera les structures et procédures existantes, puis l'apprentissage prendra effet par l'interaction des demandes externes (plus d'action) et internes (moins de changement) sur les personnes en charge de la gestion de l'enjeu (un expert ou un spécialiste), enfin l'institutionnalisation de la réponse stratégique à l'enjeu prendra forme difficilement, souvent lors d'une crise, en se déplaçant au niveau managérial.

Selon Acquier, Daudigeos et Valiorgue (2011), l'intérêt du modèle de réceptivité sociale d'Ackerman et Bauer (1976) réside dans la compréhension du rôle limité du dirigeant, de la résistance provenant des systèmes organisationnels et structurels existants, bien que ces derniers soient également les moyens de porter le changement. De plus, le rôle central des cadres intermédiaires est mis en avant, ces derniers peuvent aider ou bloquer le changement. Enfin, il s'agit d'un processus d'apprentissage où l'intégration de nouvelles compétences met aux défis les structures présentes.

Pour Carroll (1979b), les stratégies de réponses sociétales correspondent à des philosophies de réceptivité sociale. Reprenant les travaux de Wilson (1975), il décrit un continuum de réponses que les entreprises proposent face aux enjeux sociaux, de ne rien faire à en faire beaucoup. Une entreprise peut ainsi avoir une stratégie réactive, défensive, accommodative, ou proactive. Le continuum décrit par Carroll a été repris et modifié dans la littérature (voir Fisher (2004)) qui décrit le plus souvent quatre degrés d'engagement de l'entreprise.

Selon Oliver (1991), les entreprises pourraient agir de manière éthique ou responsable, non parce qu'elles en retirent un bénéfice immédiat, mais parce qu'il est impensable de faire autrement. Les réactions des entreprises en réponse aux pressions de leurs environnements sont variées et Oliver a défini cinq types de réponses stratégiques que les entreprises développent : la manipulation ; la diversion (voire l'ignorance) ; l'évitement ; l'intégration partielle par compromis ; le consentement.

Par exemple, dans leur étude de 400 entreprises de mode dans les pays nordiques, Pedersen et al. (2014) ont analysé les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles dans le domaine de la RSE. Les auteurs concluent que la réponse dominante reste dans la majorité des cas la conformité. Lorsque les pressions sociales augmentent, les entreprises de mode deviennent plus proactives, à travers ce que les auteurs appellent une stratégie de « recherche d'opportunité », qui tente de traduire les pressions institutionnelles en avantages stratégiques pour la firme. Cette troisième stratégie s'ajoute aux stratégies de conformité et de résistance habituellement décrites par la littérature néo-institutionnelle.

Galbreath (2006) évoque quatre stratégies génériques de RSE : la stratégie de l'actionnaire (basée sur l'idée de maximisation du profit de Friedman (1970) ; la stratégie altruiste (reprenant l'idée d'une responsabilité philanthropique de Carroll

(1979a) ; la stratégie réciproque (de l'intérêt bien compris ou « *enlightened self-interest* » souligné par Mintzberg (1983)) ; la stratégie citoyenne (reposant sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et de Donaldson (1995), donc plus proactive). Les catégories offertes sont des idéaux types qui ne reflètent cependant pas la complexité des diverses motivations des actions de RSE, ni la réalité des stratégies de RSE mises en œuvre par les entreprises.

Il est important de distinguer une stratégie de réponse à un enjeu ou à un problème social (*social issue*) et une stratégie sociétale, soit un ensemble de politiques et de plan d'action socialement responsables intégré dans l'organisation. Pour Arjaliès et Mundy (2013), une stratégie sociétale est définie par la capacité à intégrer des actions socialement responsables dans toute l'organisation afin de créer de la valeur à long terme (Moon, 2007). Selon Arjaliès et Mundy, les entreprises françaises du CAC 40 intègrent des stratégies de RSE pour des raisons variées : la conformité aux exigences règlementaires, des réponses aux pressions des parties prenantes ou la promotion d'une bonne réputation.

Selon Marais et Reynaud (2008), le degré d'intégration stratégique de ces actions sociétales dans les différentes fonctions de l'entreprise est une composante principale d'une stratégie RSE. Marais et Reynaud (2008), dans leur étude comparative des stratégies des entreprises privées et publiques françaises, ont souligné l'importance de l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux dans chacune des stratégies fonctionnelles de l'entreprise.

La sélection de ces enjeux sociaux et environnementaux peut concerner des problématiques matérielles ou secondaires. Le terme « d'enjeu matériel » est utilisé pour décrire un enjeu sociétal ou environnemental central dans les activités d'une entreprise et pour lequel se mobilisent de nombreuses parties prenantes ayant des

visions contradictoires. La matérialité est un principe qui définit les thèmes sociétaux et environnementaux qui sont considérés comme les plus pertinents pour une entreprise et ses parties prenantes. Terme issu de l'audit financier, lorsqu'il est transposé au domaine de la responsabilité sociale, « *le seuil de matérialité est celui au-delà duquel des enjeux éthiques, sociaux ou environnementaux sont jugés pertinents et significatifs pour l'entreprise, parce qu'ils ont un impact potentiellement important sur ses parties prenantes, son environnement ou sa performance économique, ou enfin parce qu'elle décide proactivement qu'ils sont importants pour sa stratégie* » (Utopies, 2014). Turcotte et al. (2011) expliquent que le principe de pertinence (ou de matérialité) demande « d'examiner chacune des sept questions centrales pour déterminer les domaines d'action sur lesquels l'organisation estime qu'il est pertinent d'intervenir. L'ISO 26000 poursuit que l'identification des domaines d'action matériels doit être suivie d'une « *évaluation de l'importance des impacts qui sont induits par l'organisation* » (ISO 26000, p. 19). Pour se faire, Lydenberg, Rogers et Wood (2010) proposent un test de matérialité qui comprend cinq catégories d'impacts hiérarchisés : le risque financier, l'impact légal ou règlementaire, les pratiques établies chez les pairs, les préoccupations des parties prenantes et tendances sociétales, et une opportunité d'innovation. Ce test permet d'identifier les enjeux matériels ou pertinents.

Borchani Maktouf (2010) utilise ainsi « la notion de stratégie sociétale pour désigner toute stratégie déployée par l'entreprise pour répondre aux attentes et demandes des parties prenantes portant sur les aspects économiques, sociaux et environnementaux ». L'auteure offre une définition volontairement large de la stratégie sociétale dans le but de ne pas se limiter à la relation entre l'entreprise et ses salariés. Borchani Maktouf (2010) indique qu'une stratégie sociétale comprend cinq éléments : la vision sociétale, le code de conduite de l'entreprise, la formation sociétale, la structure d'application et de contrôle, et le reporting social.

Plus simplement, Runhaar et Lafferty (2009, p. 485) présentent les stratégies sociétales comme ce que les entreprises disent sur ce qu'elles font en matière de RSE (« *What they say they do* »). Le contenu et les déterminants de la RSE caractérisent alors principalement les stratégies RSE. La formalisation d'objectifs de RSE et de critères de mise en œuvre, ainsi que l'étendue géographique de la stratégie complète la stratégie RSE. Trapp (2014), pour sa part, identifie trois stratégies de RSE sur la base des interactions avec les parties prenantes. La typologie classique qui en résulte décrit les stratégies informationnelles, persuasives et dialogiques.

> « The informational strategy simply refers to informing stakeholders about something; the persuasive strategy refers to an organization's attempts to change stakeholders' knowledge, attitudes or behaviors in a way that is beneficial for the company, and to get feedback from stakeholders in order to gauge company performance; and the dialogue strategy refers to the active involvement of stakeholders in the organization's decision-making » (Trapp, 2014, p. 43)

Trapp (2014) cherche à comprendre l'influence des parties prenantes dans la conception des stratégies de RSE. Il ne définit cependant jamais ce qu'est une stratégie de RSE. Nous pouvons à tout le moins penser qu'une stratégie de RSE est un ensemble de pratiques et de politiques envers les parties prenantes.

Jonker et van Pijkeren (2006) ont développé un modèle à cinq dimensions pour définir une typologie des stratégies à trois vitesses (favoris, classe moyenne, trainards). Ces dimensions sont les suivantes : l'orientation stratégique (*business proposition*) ; les valeurs (*identity*) ; la structure ; la gestion des parties prenantes (*transactivity*) ; la reddition de comptes (*accountability*). Pour Jonker et van Pijkeren (2006), la reddition de comptes et la gestion des parties prenantes sont orientées vers l'environnement sociétal, alors que les valeurs et la structure de l'entreprise concernent l'environnement commercial (ou opératoire pour Thompson (1967)).

Bruce Rogers (2013), dans un article paru dans Forbes.com, considère une stratégie sociétale comme l'intégration des pratiques de RSE dans la stratégie de l'entreprise. Cette implantation dans la stratégie passerait par l'attribution de rôles et responsabilités liées au développement durable à des membres de l'équipe de direction (« C-suit »). Il faudrait également que les spécialistes RSE rehaussent leur niveau en démontrant à travers des outils de management que les résultats sont payants pour l'entreprise, en termes de productivité, réputation, ventes, droit d'opérer.

Enfin, Coleman (2008) a proposé cinq stratégies de RSE spécifiques (philanthropie, réduction des externalités, obtention de ressources, différenciation des produits, relations avec les parties prenantes) en analysant les actions de RSE de 308 entreprises. Ces stratégies peuvent uniques ou combinées, et servent un but stratégique spécifique.

Il faut toutefois différencier une stratégie de RSE d'une RSE stratégique. Husted et Allen (2007), par exemple, indiquent que la RSE peut être stratégique du fait du positionnement stratégique que l'entreprise cherche à développer. Une RSE intentionnelle et stratégique est alors appelée « stratégie sociétale corporative » (*Corporate Social Strategy*). Les stratégies sociales de l'entreprise pourraient correspondre à la fois une intention stratégique ou à une planification stratégique. Toutefois, comme l'a précisé Galbreath (2006), les stratégies de RSE peuvent être altruiste ou intéressée. Toute stratégie de RSE ne produit pas toujours un avantage stratégique en termes de positionnement ou de développement de ressources.

En conclusion, une stratégie sociétale (ou stratégie de RSE) comprend des objectifs, des politiques et des actions de RSE. Elle est intégrée dans toute l'organisation et cherche à engager les parties prenantes. Enfin, il existe différents degrés

d'engagement des stratégies sociétales, du comportement réactif à la position proactive.

2.3.2.2 L'apprentissage organisationnel de la RSE

La seconde partie[9] de l'appropriation est de l'ordre de l'apprentissage. La notion d'appropriation du développement durable est d'ailleurs souvent assimilée, dans les documents corporatifs ou dans l'administration publique, à celle d'apprentissage de concepts ou de principe par les employés. Or, l'apprentissage a lieu à tous les niveaux de l'organisation.

Paulus and Soparnot (2015, p. 4) ont étudié l'appropriation de la norme ISO 26000 comme dispositif d'apprentissage. Lors de leur recherche intervention, qui s'est déroulée dans un contexte de renouveau stratégique sur la base de l'ISO 26000, les auteurs soulignent que l'appropriation a été rendue possible par trois conditions. Premièrement le contexte organisationnel favorable « se décline donc à deux niveaux : un premier niveau stratégique qui dépend de l'équipe de direction, et, un second niveau opérationnel lié aux interventions complémentaires de l'expert et de la nôtre [le chercheur] » (Paulus et Soparnot, 2015, p. 12). Deuxièmement, la création d'espaces d'apprentissage spécifiques « permet le partage et l'échange de connaissances entre les acteurs et leur diffusion dans l'organisation » (Paulus et Soparnot, 2015, p. 13), on évoque ici des réunions, des comités de pilotage, des groupes de travail. Troisièmement, la création d'une dynamique managériale, incluant la haute direction, les cadres intermédiaires et le personnel, soutient l'appropriation.

---

[9] La séparation des deux parties de l'appropriation : « adoption » puis « apprentissage » est purement analytique. En réalité, les deux phases interviennent simultanément et s'influencent mutuellement.

Dashwood (2012) confirme le rôle déterminant de la haute direction dans la construction et l'acceptation des normes à l'interne. Le rôle de ces « entrepreneurs institutionnels » est fondamental pour changer les pratiques et les perceptions. Selon Dashwood (2012, p. 130), le top management apporte un soutien et un leadership dans la promotion du développement durable, et ce dans un contexte de contestation interne de la légitimité d'adopter le développement durable.

Toutefois, selon Dashwood (2012), l'apprentissage peut prendre du temps et plusieurs formes. Par exemple pour la compagnie minière canadienne Noranda, l'apprentissage dans les années 90 ressemblait à un apprentissage en boucle simple (Argyris et Schön, 1978), en « incorporant le développement durable aux pratiques existantes ». Puis, le développement de principes de développement durable en 1995 souligne l'apprentissage en double boucle issu des interactions avec les parties prenantes critiques Dashwood (2012).

En matière d'apprentissage, Zadek (2004) a illustré la manière dont l'intégration de stratégies de RSE demande des adaptations organisationnelles profondes pour que la RSE s'inscrive au cœur des activités de l'entreprise. Le « parcours » (*« path »*) de l'entreprise Nike que décrit Zadek (2004) met en lumière les changements en matière d'apprentissage organisationnel et de gestion des parties prenantes intervenus chez le géant des vêtements sportifs autrefois connu pour ses comportements peu responsables. En s'inspirant d'un outil développé par l'entreprise pharmaceutique danoise Novo Nordisk, Zadek (2004) propose de placer les entreprises sur un continuum d'apprentissage organisationnel en matière de RSE. Ce modèle n'est pas très éloigné des tentatives de Carroll (1979a) ou Oliver (1991), en ce qu'il montre que les entreprises peuvent en faire peu ou en faire beaucoup plus que ce que la société attend d'elles. Selon Zadek (2004) les compagnies se positionnent en adoptant des réponses stratégiques défensives, de conformité, managériale, stratégique et civile.

Dans une perspective socio-constructionniste, l'étude des acteurs en collaboration/conflit construisant des ordres négociés (Strauss, A. L. *et al.*, 1963) peut permettre de comprendre la dynamique des stratégies de RSE et la manière dont les entreprises gèrent leurs relations avec leurs parties prenantes. Comme le note Pasquero (2008), « face aux incertitudes qu'éprouvent les entreprises envers le développement durable, l'approche doit se concentrer sur les intérêts des acteurs et leurs représentations, et sur les jeux de pouvoir qui les lient aux autres parties prenantes ».

L'apprentissage résulte parfois des interactions entre une organisation et ses parties prenantes externes. Hoffman (2001a) décrit, dans une approche évolutive et dynamique, le « lent verdissement de l'industrie chimique américaine » (Pasquero, 2008, p. 32). La protection de l'environnement a été industrielle (1960-70), régulée (1970–1982), puis socialement responsable (1982–1988), et enfin stratégique (1988–1993). Si ce développement est dû en partie aux pressions institutionnelles exercées par les activistes et la règlementation, il provient également des nombreuses interactions entre les compagnies de l'industrie chimique et certaines parties prenantes (banques, compagnies d'assurances, clients...).

En outre, Hoffman met en lumière l'importance que jouent les évènements perturbateurs (étapes, catastrophes ou décisions légales) dans l'évolution d'un champ organisationnel. Marais et Reynaud (2008, p. 55) indiquent par exemple une « accélération et un enrichissement de la prise en compte du développement durable par les entreprises » françaises à partir de 2003, soit un an après l'adoption de la loi de Nouvelle Régulation Économique (NRE), obligeant les entreprises cotées à une communication sur leur performance extrafinancière. Enfin Hoffman (2000) décrit plusieurs phases pour mettre en œuvre la stratégie de verdissement : le diagnostic des besoins et les spécificités de l'entreprise, la décongélation (ou nécessité de

changement), le mouvement (ou transformation) et la recongélation (ou processus d'institutionnalisation des nouveaux changements).

Pour conclure, l'appropriation de la RSE passe par deux phases : l'adoption d'ordre plutôt stratégique et l'apprentissage de nature plus culturelle et cognitive. Les indicateurs suivants seront considérés dans l'examen du processus d'appropriation de la RSE : intégration dans la stratégie, mode de pilotage, sensibilité aux enjeux, centralité des enjeux, communication externe (rapports, codes, normes), niveau de structuration, relations avec les parties prenantes, partenariats avec les parties prenantes externes, vision de la RSE, déterminant des initiatives de RSE, implication de la direction/formalisation de l'engagement, sensibilisation du personnel au sens.

2.4 Conclusion

La RSE s'est transformée depuis la moitié du 20e siècle pour devenir un ensemble complexe d'obligations résultant des interactions entre l'entreprise et la société dans laquelle elle s'insère. De nombreux facteurs institutionnels et stratégiques influencent l'appropriation par une entreprise de pratiques de responsabilité sociale. Ces pratiques reflètent la posture sociétale (volontairement ou non), elle peut représenter le moindre effort de l'entreprise (« do nothing ») ou à l'opposé un engagement citoyen (« do much »). Enfin, au-delà de l'adoption, l'appropriation demande des modifications dans la culture et l'apprentissage organisationnel et dans leurs relations avec leurs parties prenantes.

CHAPITRE 3
REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

La littérature en gestion stratégique a porté une attention particulière aux sociétés d'État dans les années 1980 (Aharoni, 1986 ; Boardman et Vining, 1989 ; Hafsi, Taieb *et al.*, 1987). Mais cette attention s'est éteinte depuis quelques années. Nous traiterons dans ce chapitre des connaissances portant sur les entreprises publiques, leur spécificité, leur contexte institutionnel, leurs stratégies et leur évolution.

3.1 Introduction et définition

Une vague de programmes de privatisation commencée dans les années 1980 a réduit la taille de la propriété de l'État dans un grand nombre de pays développés, toutefois le poids économique de ce contrôle gouvernemental reste important (Howard-Grenville *et al.*, 2008). Bien que la propriété des moyens de production varie grandement entre des économies socialistes et capitalistes libérales, très peu de pays présentent l'un ou l'autre de ces idéaux types et la majorité des économies sont constituées d'un mix d'entreprises privées et publiques. Par exemple, les sociétés d'État représentent toujours une partie importante des secteurs bancaires, énergétiques ou du transport (OCDE, 2005).

La principale distinction que l'on doit faire entre entreprise privée et publique repose sur la propriété et le contrôle de l'entreprise par l'État. Pour Hafsi (1990, p. 20), « une entreprise publique est une organisation, qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'État a formellement le contrôle des instruments de

gestion ». La définition offerte par le gouvernement du Québec[10] indique que « les sociétés d'État ont pour fonctions la gestion commerciale, financière ou industrielle de l'organisme avec des objectifs de rentabilité et d'autofinancement ». L'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique, quant à elle, définit une société d'État comme : "une entité publique autonome impliquée dans des activités commerciales et contrôlées, directement ou non, par le gouvernement central ou fédéral" (2005, p. 10). Le tableau 4 présente plusieurs définitions académiques, légales et institutionnelles d'une entreprise publique.

---

[10] Selon le site du gouvernement du Québec, visité le 15 février 2009 : http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/gouv/minorg?lang=fr

Tableau 4 - Définitions d'une entreprise publique

Auteur	Définition d'une entreprise publique
Hafsi (1990, p. 20)	« une entreprise publique est une organisation, qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'État a formellement le contrôle des instruments de gestion »
OCDE (2005, p. 10)	"une entité publique autonome impliquée dans des activités commerciales et contrôlées, directement ou non, par le gouvernement central ou fédéral".
Gouvernement de l'Ontario (2015)	"Un organisme provincial signifie un organisme du gouvernement provincial qui est établi par le gouvernement mais qui ne fait pas partie d'un ministère ; qui est redevable au gouvernement ; dont le gouvernement choisit la majorité des personnes nommées ; auquel le gouvernement a attribué ou délégué de l'autorité et des responsabilités, ou qui autrement possède le pouvoir légal et la responsabilité d'effectuer une fonction ou un service collectif."
Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics (2000)	« Les sociétés d'État fédérales sont des personnes morales distinctes constituées par le gouvernement à titre d'instruments pour l'application des politiques gouvernementales. Contrairement aux sociétés privées, qui visent principalement à maximiser les bénéfices sur l'avoir des actionnaires, bon nombre de sociétés d'État mènent leurs activités en poursuivant des objectifs d'exploitation multiples et parfois divergents tels que l'autonomie financière et la réalisation de certains objectifs de politique générale »[11]

Plusieurs raisonnements existent pour comprendre la création des sociétés d'État par un gouvernement. Selon Hafsi (1990), les arguments officiels mis en avant pour expliquer la création de sociétés d'État sont de deux ordres : les gouvernements peuvent décider de créer une société d'État pour des raisons économiques, pour des raisons d'équilibre (économique et sociopolitiques) ou pour des raisons de souveraineté nationale (Aharoni, 1986 ; Hafsi, Taieb, 1990, pp. 31 - 38). Tout

[11] Chambre des communes, Comité permanent des comptes publics, Rapport 15 portant sur le chapitre 18 du rapport du vérificateur général du Canada de décembre 2000, *La régie des sociétés d'État*, 1re session, 37e législature, février 2002.

d'abord, pour des raisons économiques, les entreprises publiques peuvent représenter un outil de politique économique permettant au gouvernement un contrôle économique et fiscal pour éviter par exemple le danger d'un monopole oppressant (monopole naturel), pour assurer le contrôle de produits dangereux par le biais de monopoles fiscaux, ou conserver le contrôle de certains produits ou activités comme dans l'aéronautique ou la défense. Ensuite, pour des raisons d'équilibre sociopolitiques, les sociétés d'État sont des outils pertinents pour redistribuer les richesses, résorber les inégalités ou prendre en charge un secteur industriel en déclin. Puis, pour des raisons de développement économique, les sociétés d'État offrent un degré de planification à l'État, par exemple dans les industries à haute intensité capitalistique. Les sociétés d'État peuvent également permettre d'équilibrer la balance commerciale en s'emparant d'un domaine occupé par les importations. Enfin, pour des raisons de souveraineté nationale, les sociétés d'État permettent de conserver une autonomie de décisions dans les secteurs stratégiques comme l'industrie de la défense et les industries de base.

Selon Hafsi, Taieb (1990, p. 35), il existerait d'autres raisons avancées par les chercheurs pour lesquelles les gouvernements créent ou nationalisent des entreprises publiques. En premier lieu, il peut s'agir de considérations idéologiques en s'appuyant sur des idées marxistes et/ou nationalistes. En deuxième lieu, un gouvernement peut vouloir exercer un contrôle technocratique, suite à une aide gouvernementale. En troisième lieu, pour des raisons électorales, il est quelquefois beaucoup trop couteux électoralement et politiquement de laisser mourir des entreprises, d'où un besoin de nationalisation. En quatrième lieu, suite à des accidents ou des bouleversements politiques majeurs (guerre, décolonisation), l'État peut choisir de nationaliser certains secteurs d'activité.

3.2 Portrait des sociétés d'État canadiennes

Nous commençons par situer les sociétés d'État au sein de l'administration publique.

3.2.1 L'administration publique

L'administration publique (ou plutôt le secteur public) se compose des ministères, des institutions parapubliques (réseaux de la santé, de l'éducation et des services de garde) et des organismes gouvernementaux.

Au niveau fédéral, le gouvernement fait une distinction entre différentes structures organisationnelles : les ministères, les organismes créés par une loi et les autres organismes, les agents du parlement, les établissements publics, les organismes de service, les sociétés d'état mères.

Le « *Rapport annuel au Parlement – Les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts 2010* » du gouvernement du Canada propose toutefois trois chapitres distincts : les institutions (ministères, organismes et établissements publics), les sociétés d'État et les autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts.

Au niveau provincial, une séparation est faite entre l'appareil ministériel et les organismes gouvernementaux.

3.2.2 Les organismes

Les principaux critères proposés par les différents gouvernements fédéral et provinciaux pour définir un organisme (ou agence) gouvernemental se regroupent comme suit :

- Création : l'organisme est établi par le gouvernement,

- Propriété : l'organisme appartient en totalité à l'État
- Reddition de comptes : l'organisme est redevable au gouvernement qui contrôle les actions conduites,
- Mission : l'organisme a une mission d'intérêt public,
- Financement : l'organisme est financé par des fonds publics
- Nature juridique : l'organisme est une entité distincte sur le plan juridique
- Gouvernance : le gouvernement choisit la majorité des personnes nommées au conseil d'administration.

Dans cette catégorie, on retrouve : les organismes consultatifs, les organismes d'intermédiation (ou d'évaluation), les organismes décisionnels (qui ont des fonctions juridictionnelles ou de régulation), les organismes fiduciaires, les sociétés d'État (de nature commerciale ou administrative avec ou sans objectif d'autofinancement), les autres entités (dont la fonction dominante est la gestion de nature autre que commerciale, financière ou industrielle).

En 2010, au Québec, l'Observatoire de l'Administration Publique chiffrait à 157 le nombre d'organismes gouvernementaux, dont 42 sociétés administratives et 9 sociétés d'État (Observatoire de l'Administration Publique, 2010). Or, les critères de définition et donc de dénomination des sociétés d'État sont problématiques.

Pour l'Observatoire de l'Administration Publique (2010) « *la discordance entre l'appellation officielle (légale) et la nature ou la mission de l'organisme rend difficile un classement conforme à leur fonction dominante* ». Par exemple, l'Observatoire de l'Administration Publique ne considère que les entreprises publiques « poursuivant un objectif d'autofinancement » et dont la portée est provinciale comme « sociétés d'État ».

Au niveau fédéral, les mêmes critères s'appliquent souvent à des agences gouvernementales et à des sociétés d'État. Crisan et McKenzie (2013, p. 14) soulignent la subjectivité dans la classification : « *there is some degree of arbitrariness in designating various agencies and institutions within provincial governments as government-owned enterprises, or Crown corporations* ». CANSIM[12] utilise un seul critère qui stipule qu'une entreprise publique (ou *Government Business Enterprise*) doit dégager 50% de ses revenus d'activités de marché. Dépassant cette subjectivité, Crisan et McKenzie (2013) mettent en avant la nature organisationnelle comme critère principal : « *les activités du gouvernement qui entre directement en compétition avec le secteur privé* ». Les différentes formes organisationnelles sont alors : les départements ministériels, les agences spéciales, les organismes créés par une loi, les agents du Parlement, les entreprises départementales et les sociétés d'État. (Crisan et McKenzie, 2013, p. 8). Cependant, bien qu'ils utilisent une approche incluse, il semblerait tant au niveau québécois qu'au niveau ontarien qu'un grand nombre d'entreprises soient exclues de leurs analyses (Crisan et McKenzie, 2013).

3.2.3 Les sociétés d'État canadiennes

Le continuum du caractère public des organisations proposé par Roland Parenteau (1992) place à un extrême les organisations publiques pures et à l'autre extrême les organisations exclusivement privées dans la production des biens et services. Les sociétés d'État se trouvent au milieu, dans une zone grise, certaines en position de monopoles, d'autres plus proches d'un marché concurrentiel. Parenteau (1992) met l'accent sur le degré de caractère public et moins sur la dichotomie sur la nature publique/privée.

---

[12] CANSIM est la principale base de données socioéconomiques de Statistique Canada.

3.2.3.1 Leur rôle

Leur création résulte de la superficie du pays lui-même : les sociétés d'État proposent des solutions dans des domaines de réseau (transport, énergie, télécommunications). Les provinces ont souvent créé des sociétés d'État afin de pallier l'absence du secteur privé, de contrôler des secteurs névralgiques ou pour favoriser le développement économique. Comme l'indique le Secrétariat du Conseil du Trésor, « elles ont agi comme moteurs du développement industriel, fourni des produits et services clés et contribué au renforcement de la fibre culturelle du pays » (1993).

Pour atteindre ces divers objectifs de politique publique définis par l'État une certaine autonomie est allouée aux sociétés d'état. L'autonomie conduit à une séparation entre d'un côté l'orientation stratégique des sociétés d'État et de l'autre les activités de gestion quotidienne. Cette séparation engendre des tensions à différents niveaux. Comme le montre Donsimoni, les dirigeants publics sont tiraillés entre plusieurs rôles lorsqu'ils sont confrontés à des choix de RSE (Donsimoni et Labaronne, 2014) : intérêt général, respect des contraintes budgétaires, intérêt personnel. Au niveau stratégique, les membres du conseil d'administration d'une société d'État doivent *« régler des problèmes non seulement difficiles, mais qui entrent souvent en concurrence les uns avec les autres, ils doivent fréquemment changer leur ordre de priorité et fixer leurs objectifs en conséquence »* (La Direction générale des sociétés d'État du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor, 1993).

Comme le note l'Observatoire de l'Administration Publique, « depuis le début des années 1980, toutes les provinces canadiennes ont connu une diminution du poids de l'effectif des entreprises publiques dans l'emploi total. Cette diminution est continue dans la plupart des provinces, ce qui reflète une tendance soutenue de retrait de l'État

dans les provinces canadiennes en tant qu'actionnaire »[13]. Malgré les vagues de privatisations des trente dernières années, les gouvernements fédéral et provinciaux ont toujours la propriété d'entreprises opérant dans la production et la distribution d'électricité, les services financiers, les assurances, et dans la quasi-totalité des provinces la vente d'alcool.

Notons par ailleurs que la majorité des sociétés d'État canadiennes se sont modernisées depuis le début des années 2000, principalement en matière de gouvernance et d'opérations internes (Bird, M. G., 2015).

En 2010, les sociétés d'État de tout niveau représentaient 3,4% du Produit National Brut du Canada (Crisan et McKenzie, 2013)[14]. Les sociétés d'État répondent à des niveaux de gouvernement distincts, nous allons maintenant nous intéresser aux niveaux fédéral et provincial[15].

3.2.3.2 Le niveau fédéral

Les entreprises fédérales canadiennes sont créées par le gouvernement du Canada. La plupart des sociétés d'État fédérales sont enregistrées à l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques du Canada*[16], certaines suivent une législation qui leur

---

[13] http://etatscanadiens-canadiangovernments.enap.ca/fr/nav.aspx?sortcode=1.0.2.2

[14] Les entreprises publiques provinciales constituant 2,7% et les sociétés d'état fédérales 0.7% du PNB canadien, toutefois si l'on inclut la Banque du Canada, l'Office d'investissement du RPC et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP), la contribution des sociétés d'État fédérales monte à 2.7%, pour un total de 5% du PNB pour les sociétés d'État canadiennes.

[15] Le niveau municipal ne sera pas traité dans le cadre de cette recherche. L'identification des sociétés d'État municipales demanderait d'étudier les rapports des milliers de municipalités au Canada.

[16] http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/manuels-manuals/chap18/07-fra.html

est spécifique, par exemple la Banque du Canada. Elles ont des objectifs multiples, à la fois commerciaux et de politique publique.

Le statut de mandataire de certaines sociétés d'État revêt une grande importance selon Crisan et McKenzie (2013). Une société d'État mandataire « agit » au nom du gouvernement et à ce titre bénéfice de nombreux avantages et immunités, notamment au niveau des impôts et taxes municipales.

Elles agissent pour leurs activités quotidiennes sur le modèle des entreprises privées, et souvent remettent leurs dividendes au gouvernement fédéral. En 2010, les revenus des 47 sociétés d'État fédérales totalisaient 53 milliards de dollars (Crisan et McKenzie, 2013, p. 5). Ces sociétés représentent une grande partie des activités du gouvernement avec 90 376 employés en 2010 (Crisan et McKenzie, 2013, p. 5).

3.2.3.3 Le niveau provincial

Bien plus nombreuses que leurs équivalents fédéraux, les sociétés d'État provinciales atteignent, en 2010, le nombre de 181 au Canada. Le Québec détient le plus grand nombre (25) alors que le Manitoba et le Nouveau-Brunswick ne disposent que de 10 chacune (Crisan et McKenzie, 2013).

L'étude de Crisan et McKenzie (2013) indique que 104 000 personnes sont employées par les sociétés d'État provinciales. Cela dépasse largement les 90 000 employés des entreprises publiques fédérales. Le Québec (39.6%) et l'Ontario (37.9%) représentent à elles seules 77,5% de l'ensemble des emplois proposés dans les sociétés d'État provinciales.

Les revenus des sociétés d'État provinciales atteignent 123 millions de dollars canadiens. Les sociétés d'État ontariennes ont généré des revenus de 31 millions de

dollars canadiens (25.6% du total) lorsque les sociétés d'État québécoises ont déclaré un revenu de 29 millions de dollars canadiens (soit 23.9% du total canadien).

Nous pouvons nous arrêter plus en détail sur ces deux provinces.

L'Ontario

Selon le Secrétariat des nominations de l'Ontario (*Public Appointments Secretariat of Ontario*), il existerait 31 sociétés d'État, appelées « Entreprise opérationnelle », dont la liste est fournie en annexe E. Cette liste est toutefois différente de celle proposée par (Crisan et McKenzie, 2013) qui ne considérait que 16 entités dans leur classification.

Une société d'État, comme toute agence gouvernementale en Ontario, est établie par le gouvernement, mais ne fait pas partie d'un ministère. Elle est redevable au gouvernement et celui-ci choisit la majorité des personnes nommées. Le gouvernement lui a attribué ou délégué de l'autorité et des responsabilités[17]. Ce qui distingue une "entreprise opérationnelle" des autres agences gouvernementales ontariennes est la nature commerciale des biens ou des services vendus. Ces activités commerciales peuvent s'exercer sur un modèle concurrentiel (par exemple l'Office des télécommunications éducatives de langue française de l'Ontario) ou monopolistique (comme la la Régie des Alcools de l'Ontario).

Les sociétés d'État les plus importantes en Ontario sont : la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG), la Régie des Alcools de l'Ontario (LCBO), Hydro One Limitée, l'Ontario Power Generation (OPG) et la Société Financière de l'Industrie de l'Électricité de l'Ontario (OEFC). Ces cinq entreprises publiques représentent 67%

---

[17] https://www.pas.gov.on.ca/scripts/en/generalInfo.asp

des actifs des sociétés d'État Ontariennes et 94% des employés de toutes les sociétés d'État Ontariennes.

Le Québec

Le gouvernement du Québec dénombre 23 sociétés d'État. Une liste de ces sociétés d'État est présentée en annexe D. Les sociétés d'État ont été pour le Québec un moyen de « stimuler le développement économique du Québec, de renforcer sa distinction culturelle et d'assurer un bon niveau de solidarité sociale » (Simard *et al.*, 2006). Elles agissent principalement dans les secteurs de l'énergie, de la finance, de la culture et du tourisme, des jeux et de l'alcool.

Les sociétés d'État les plus importantes sont Hydro-Québec, la société des loteries du Québec (Loto-Québec), la société des Alcools du Québec (SAQ) et la Caisse de dépôts et placement du Québec. Ces quatre entreprises représentent à elles seules 56.3% des emplois des organismes gouvernementaux québécois, ou 72% de ceux des sociétés d'État québécoises, et elles détiennent 84% des actifs des sociétés d'État québécoises.

3.3 Les sociétés d'État : des organisations hybrides

Bernier (1994a, p. 252) nous indique que « le fonctionnement d'une entreprise publique est celui du secteur privé pour ce qui est des activités quotidiennes. La participation aux activités étatiques, beaucoup plus ponctuelle, est peu fréquente, mais stratégique ». Selon Ralston *et al.* (2006), les sociétés d'État disposent souvent d'un fort degré d'autonomie et opèrent alors comme des entreprises commerciales comme les autres.

Les entreprises publiques sont décrites comme des « organisations hybrides ». Le tableau 5 propose quelques définitions d'une organisation hybride. L'un des éléments

distinctifs concerne la mission duale des organisations hybrides. Les missions des sociétés d'État sont souvent doubles puisqu'elles elles ont un objectif de politique publique et un rôle commercial. Pour Bernier (2012), les « politiques à mettre en œuvre sont par exemple, celles du développement économique régional, de la mise en valeur des ressources naturelles ou du contrôle des secteurs, comme celui des loteries, ou encore des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale ». La mission économique des sociétés d'État se définit comme la réalisation de bénéfices par le biais d'activités industrielles ou commerciales. On peut citer Hydro-Québec ou la Société des Alcools du Québec, pour le Québec. Selon Bernier et Garon, « le profit, notion abstraite il y a 20 ans pour les sociétés d'État québécoises, est devenu une priorité, pour ne pas dire la priorité » (Bernier et Garon, 2003, p. 229).

Tableau 5 - Définition d'une organisation hybride

Auteur	**Définition**
Lauesen (2011)	"est gérée par deux institutions connues mais distinctes : le privé et le politique"
Siti-Nabiha et Scapens (2005)	"double mission commerciale et de développement économique national"
Pache et Santos (2013, p. 993).	« organisation qui incorpore des logiques institutionnelles concurrentes »

Dans le même ordre d'idées, Lauesen (2011) considère les entreprises publiques (POE) comme des hybrides entre organisation privée et organisation politique. La

structure de propriété et le statut de l'entreprise publique influencent la mise en place de la RSE dans l'entreprise, notamment par l'intervention de parties prenantes politiques et gouvernementales. (Lauesen, 2011, p. 558). Alors que pour Morsing (2011), une société d'État remplit à la fois un rôle politique et un rôle économique. Le rôle politique demande un regard sur l'intérêt général alors que dans un rôle économique de propriétaire, le gouvernement cherche à satisfaire des intérêts économiques de rentabilité. Les choix stratégiques peuvent être confus, voire contradictoires. Selon Charbonneau et Caron (2009a), cette double identité publique et commerciale fait naitre des tensions, auxquelles la RSE « pourrait sembler apporter une réponse ».

Les sociétés d'État ont été créées pour occuper des secteurs névralgiques ou dangereux (monopoles économiques, fiscaux ou monopsones), pour répondre aux défaillances du marché (diminuer les externalités, résorber les inégalités...) ou pour contrôler les leviers économiques.

Pour ces raisons, elles se sont souvent développées sous la forme monopolistique. Le fait de bénéficier d'une clientèle captive affecte, selon Hafsi et Demers (1989, p. 68), les stratégies des sociétés d'État. Dans ce cas, l'intervention de l'État est courante dans les décisions stratégiques (par exemple, la fixation des prix), ou dans la définition des missions des sociétés d'État : certaines ont pour but explicite de générer du profit au sein d'un secteur protégé (les loteries nationales, par exemple).

Mais ces entreprises peuvent également se retrouver sur des marchés où joue la concurrence. L'État doit alors avoir des attentes moins fortes en termes de performance, du fait des objectifs non économiques assignés, et des demandes moins élevées vis-à-vis de ces objectifs non économiques, du fait de la concurrence.

3.4 Le contexte institutionnel

Le contrôle formel de l'État est l'un des éléments caractéristiques des sociétés d'État, ce contexte de propriété, qui peut aller de l'actionnariat unique à une participation partielle de l'État, influence les stratégies des sociétés d'État. Les relations avec l'État sont donc l'élément fondamental de distinction au niveau des choix stratégiques et de la discrétion managériale dont disposent les dirigeants des sociétés d'État. L'autonomie et la flexibilité de ces entreprises sont plus limitées que celles d'une entreprise privée.

Le contrôle par le gouvernement rajoute des contraintes et des incitatifs du point de vue des choix stratégiques. La structure de propriété des sociétés d'État implique l'obligation pour les dirigeants de ces entreprises de tenir compte de facteurs économiques et politiques (Okhmatovskiy, 2010). D'un autre côté, ces entreprises font face à une pression concurrentielle plus faible du fait du soutien gouvernemental et de leurs positions monopolistiques, et sont moins soumises à des obligations d'efficience que les entreprises privées (Okhmatovskiy, 2010).

Selon Lauesen (2011), le gouvernement est la partie prenante qui influence le plus la RSE des entreprises en Europe. Cette présence peut être bénéfique ou représenter un frein aux actions des sociétés d'État. Pour Lauesen (2011) qui a étudié dans le cas d'une entreprise publique danoise de gestion de l'eau, le contexte de propriété publique peut ralentir la mise en œuvre de politiques de RSE, du fait de règlementations gouvernementales fortes.

3.5 Stratégies et pratiques des entreprises publiques

Plusieurs théories ont été mises en avant pour expliquer les choix stratégiques des organisations publiques. La vision wébérienne de l'État souligne la recherche d'un

intérêt général afin de maximiser le bien-être collectif. Pour Rangeon, « les gouvernants se représentent aujourd'hui comme les serviteurs de l'État, investis de la mission de faire prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers. Les gouvernés acceptent de se soumettre au pouvoir parce qu'ils comprennent d'une part que ce pouvoir est d'ordre rationnel et légal, d'autre part que l'intérêt collectif exige cette soumission » (Rangeon, 1986, p. 22).

La « théorie des choix publics » explique que les politiciens et bureaucrates sont des hommes ordinaires. Pour Buchanan (1962), il faut comprendre la « politique sans romantisme » et considérer que l'intérêt personnel est le point de départ de la théorie. L'intérêt personnel d'un dirigeant d'une société d'État pourrait être de conserver son poste ou de retirer un avantage pécuniaire (Donsimoni et Labaronne, 2014).

Pour Donsimoni et Labaronne (2014), les dirigeants des entreprises publiques ont un statut bipolaire en ce qu'ils se comportent à la fois comme un décideur privé qui cherche à préserver la performance de l'entreprise et comme un acteur public, défenseur de l'intérêt général. Selon Bernier (2008), ces dirigeants « sont habituellement choisis pour des mandats de cinq ans et ne sont pas soumis à la tyrannie des résultats trimestriels ».

La recherche de légitimité est primordiale pour une société d'État. Il ne s'agit pas seulement de légitimité vis-à-vis de ses parties prenantes, même si, du fait de leur mission d'intérêt général, ces organisations publiques subissent des pressions sociales et politiques fortes (Bédard et Bernier, 1997, p. 68), et que la légitimité de ces entreprises est souvent remise en question. La recherche de légitimité est surtout envers l'État. Selon Bernier (1989), ces entreprises sont soumises à des pressions environnementales fortes, elles cherchent à s'en protéger et à développer leur

autonomie en respectant les besoins rituels et les mythes rationalisés de l'environnement institutionnel, et donc principalement l'État.

De nos jours, la légitimité des sociétés d'État est mesurée à la fois par sa capacité répondre à des attentes commerciales et à intégrer des demandes sociétales et de reddition de compte. Pour Bozec et Breton (2003, p. 28), la légitimité des sociétés d'État dans les années 1980 a évolué se détournant des logiques sociales vers des logiques commerciales. Plus récemment, la mise en place de structures de gouvernance plus transparentes a amélioré la légitimité des sociétés d'État parmi ses parties prenantes et face à l'opinion publique (Bernier, 2011).

Dans leur étude du cas de l'entreprise néo-zélandaise Mighty River Power, Roper et Schoenberger-Orgad (2011) rappellent que si la légitimité d'une société d'État provient de sa capacité à rapporter des profits à son actionnaire gouvernemental, une société d'État qui met en avant son engagement envers le développement durable sera vulnérable aux questions de légitimité liées aux enjeux sociétaux. Cunningham (2011) prolonge l'analyse du cas du Mighty River Power exploré par Roper et Schoenberger-Orgad (2011) et indique que la légitimité est remise en cause lorsque des questions de reddition de comptes et d'imputabilité se posent pour dans le cas d'entreprises chargées de fournir des biens sociaux ou publics.

Dans une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat public, Bernier (2014) propose une analyse des entreprises publiques en prenant une perspective institutionnaliste afin d'examiner la recherche de légitimité plutôt qu'une recherche d'efficacité. Pour la théorie néo-institutionnaliste, au sein des institutions, des acteurs peuvent utiliser les opportunités, règles et ressources, ils agissent alors comme des entrepreneurs institutionnels. En effet, Bernier (2014, p. 262) rappelle que les entrepreneurs publics dans les sociétés d'État ont besoin d'obtenir une légitimité tout autant que de

démontrer une performance économique. Pour Bernier (2014), les « entrepreneurs dans le secteur public sont confrontés à des obstacles uniques : la multiplicité et l'ambiguïté des objectifs ; une autonomie de gestion limitée et une interférence politique forte ; une visibilité élevée, des systèmes de récompenses biaisés, des cycles courts et des politiques personnelles restrictives (Morris et Jones, 1999 ; Ramamurti, 1986) ». Dans ces conditions, Bernier et Hafsi (2007) indiquent que certaines entreprises publiques pourraient plus que d'autres organisations publiques cultiver l'entrepreneuriat public et l'innovation du fait de la complexité de leurs activités de base et de l'autonomie qui découle des revenus tirés de leurs activités commerciales.

Dans un contexte actuel où la question du rôle des sociétés d'État est aujourd'hui soulevée, Bernier apporte un éclairage intéressant, bien que limité à une revue de littérature, sur l'agence encastrée dans le secteur public. Car depuis les trente dernières années les sociétés d'État sont plus autonomes, ouvertes à la concurrence et tournées vers le profit (Rentsch et Finger, 2013) et leur avenir les oriente vers de nouveaux modes de gouvernance (Florio, 2014 ; Florio et Fecher, 2011). Ces évolutions nous amènent à repenser le rôle des entreprises publiques en société.

3.6 Dynamique des entreprises publiques

Une société d'État pour s'adapter à son environnement institutionnel tente principalement de gérer les relations avec l'État. Hafsi (1990) a montré que ces relations suivaient un cycle qui débute par une phase de coopération et se terminent par une phase la société d'État devient autonome vis-à-vis de l'État.

Bernier (1989) a complété ce modèle en montrant que ce cycle représente ce qui se passe entre deux crises institutionnelles. Bernier souligne que les entreprises cherchent à se protéger des pressions environnementales en respectant les besoins rituels et les mythes rationalisés de l'État : « être efficace n'est qu'un aspect de la

démonstration à faire, entretenir de bonnes relations avec le gouvernement est aussi essentiel » (Bernier et Garon, 2003, p. 229). Les demandes des milieux politiques sont une problématique pour les sociétés d'État. Plus celles-ci seront visibles, plus les pressions politiques seront fortes (Aharoni, 1986, p. 388), et dans les États démocratiques, les effets électoraux influencent également les comportements des sociétés d'État.

Les sociétés d'État apprennent leur mission au fur et à mesure qu'elles se développent (Bernier, 1989), et leur mission est souvent relativement large (développement économique local et provincial, justice sociale...). Pour Gana-Oueslati et Labaronne (2011), les dirigeants des sociétés d'État cherchent à "s'enraciner" (*entrenchment theory*) à travers leurs choix stratégiques. Les stratégies de RSE mises en place auraient des motivations éthiques (ou normatives) (Donaldson, T. et Dunfee, 1999) tout autant que des raisons instrumentales (ou managériales) (Freeman, 1984).

3.7 La RSE des sociétés d'État

3.7.1 Un dilemme de responsabilité

Pendant longtemps, les entreprises publiques avaient une seule mission de service public. Ceci a changé dans les années 1980, puisque pour Sexty (1983), les sociétés d'État se sont retrouvées face à un « *dilemme de responsabilité* ». Ce dilemme est le résultat d'un conflit entre d'une part une obligation de réceptivité sociale et d'autre part une demande grandissante pour plus de réceptivité commerciale des entreprises publiques.

Dans les années 1980, la commercialisation des entreprises publiques (comprendre le virage commercial dans l'administration publique afin d'être rentable) et son potentiel corolaire, la privatisation, ont conduit les sociétés d'État à reconsidérer leurs

responsabilités. Jusqu'alors, les sociétés d'État étaient des instruments de politique publique dont la mission principale touchait l'intérêt général de la population. Les demandes de commercialisation accrues des gouvernements provinciaux et fédéral ont conduit les sociétés d'État à intégrer des responsabilités économiques dans leurs mandats. Les missions des sociétés d'État s'en sont retrouvées complexifiées.

La tendance à conjuguer responsabilités économiques et sociales n'est toutefois pas nouvelle, dans les années 1980. Les entreprises privées reçurent dès les années 1960 de fortes demandes émanant de différents groupes de la société civile pour atténuer les impacts sur la société et l'environnement.

Ce qui est nouveau c'est l'originalité de l'orientation de cette conjugaison de responsabilité. Les entreprises privées doivent intégrer des composantes de performance sociale ou environnementale à leur activités commerciales ou industrielles. De leur côté, les entreprises publiques doivent réconcilier des critères de performance économique et commerciale avec leurs obligations d'intérêt général. Il s'agit d'une certaine manière de prendre la problématique de la RSE à l'envers. Ces deux types d'entreprises rentrent, chacune à sa manière, dans ce que Sexty appelle une « zone d'incertitude » (Sexty, 1983, p. 30). Que ce soit pour les entreprises privées ou publiques, les actions des dirigeants et l'évaluation de leurs décisions s'en retrouvent plus difficiles.

Depuis le texte de Sexty (1983), le Nouveau Management Public a renforcé les responsabilités économiques des sociétés d'État et elles ont adopté de nouvelles pratiques de gestion. Toutefois, comme le note Bird (2015), ces techniques de gestion n'ont pas été aussi largement accueillies dans les entreprises publiques canadiennes que dans le reste du monde anglo-saxon. Depuis les trente dernières années, les sociétés d'État sont plus autonomes, ouvertes à la concurrence et tournées vers le

profit (Rentsch et Finger, 2013). Comme l'indique Simard (2006, p. 313), les responsabilités commerciales des entreprises publiques sont très prononcées :

> « Cherchant désormais à accroitre la prévisibilité de l'environnement (économique, politique et administratif), les entreprises publiques s'internationalisent, développent la capacité de faire des affaires et deviennent moins des instruments de politiques publiques que des sources importantes et explicites de revenu. »

Cette notion de « dilemme » est aujourd'hui encore fondamentalement au cœur des processus de décisions prises par les sociétés d'État. Et de manière plus renforcée que jamais. Les responsabilités sociales ne sont plus limitées aux objectifs de politiques publiques. La nouvelle gouvernance des sociétés d'État par de multiples parties prenantes (Simard *et al.*, 2006) conduit ces entreprises à s'interroger sur une multitude d'enjeux sociétaux dépassant leur mission première. Au-delà des lois, les sociétés d'État mettent en place des systèmes de gestion environnementale, développent des politiques d'approvisionnement éco-responsables, adoptent des codes de bonne conduite et produisent des rapports extra-financiers. Ces exemples soulignent la tendance à une nouvelle forme de responsabilité sociale. Des demandes sociétales nouvelles s'ajoutent aux objectifs de politique publique et aux impératifs de rentabilité. On peut alors parler d'une « troisième période de responsabilité sociale » pour les sociétés d'État.

3.7.2 Un développement récent

La littérature sur la responsabilité sociale des sociétés d'État est restreinte (Charbonneau et Caron, 2009a ; Donsimoni et Labaronne, 2014 ; Gana-Oueslati et Labaronne, 2011 ; Rousseau, 2008). Les quelques études en la matière portent sur des études de cas uniques (Charbonneau et Caron, 2009a ; Donsimoni et Labaronne, 2014 ; Roper et Schoenberger-Orgad, 2011 ; Simard *et al.*, 2006) ou sur de simples réflexions sur l'engouement (Rousseau, 2008), sur l'éthique (Cunningham, 2011), ou

sur la corporisation de l'État (Morsing, 2011). De plus, ces recherches se penchent souvent sur l'analyse la communication des sociétés d'État en matière de RSE (Charbonneau et Caron, 2009a ; Cunningham, 2011 ; Lauesen, 2014 ; Morsing, 2011 ; Tagesson *et al.*, 2009) et trop rarement sur les stratégies, démarches ou politiques de RSE (Marais et Reynaud, 2008).

Nous reconnaissons que dans ce domaine, des études européennes récentes sont encourageantes, même si elles s'appuient souvent sur des questionnaires. Il est possible de citer l'analyse de Rodriguez et coll. (2014) qui remarquent que l'éducation des dirigeants et le secteur dans lequel évolue une société d'État représentent deux facteurs qui influencent la perception et la mise en œuvre de la RSE par des dirigeants de sociétés d'État espagnoles de petite ou moyenne taille. L'hétérogénéité des réponses par ces dirigeants est forte et il est alors difficile de généraliser sur les stratégies de RSE des sociétés d'État espagnoles. Rodriguez et coll. (2014) restent alors mitigés quant au rôle du gouvernement à influencer les stratégies de RSE des entreprises publiques, tel que proposé dans la littérature (Bird, F., 2004). L'étude de Cordoba et al. (2014) reprend les mêmes données, mais leur analyse indique que l'élément central pour développer des stratégies RSE est l'engagement des parties prenantes.

Guthrie et Farneti (2008) a étudié un groupe de sept organisations publiques australiennes choisies pour être des exemples en matière de développement durable et qui utilisaient les lignes directrices de la GRI, dont les référentiels en matière de reddition de comptes extra-financière représentent un modèle au niveau mondial d'une façon ou d'une autre. Selon Guthrie et Farneti (2008), l'absence de réglementation sur la divulgation d'information extra-financière en Australie représente un thème important d'autant plus qu'une revue de la littérature permet de souligner le peu d'analyses existantes en matière de rapport de développement

durable de la part des organisations publiques tant au niveau australien qu'au niveau international. Les seules études disponibles concluent que les rapports sont développés pour des parties prenantes internes. La méthode d'analyse de contenu a été appliquée sur la base des indicateurs de la GRI. Les codes utilisés ont été plus spécifiquement divisés entre aspects (ex : emploi) et éléments (LA1, LA2...) de la GRI.

Les résultats de Guthrie et Farneti (2008) indiquent que la majorité des indicateurs sont d'ordre social (relations de travail) et sectoriel (spécifiques aux agences publiques). Dans l'ensemble, les rapports de ces sept organisations sont fragmentés, seuls certains aspects (souvent positifs) sont choisis au détriment des autres. Il s'agit alors pour les auteurs d'une pratique de « cherry-picking », autrement dit les entreprises sélectionnent les seuls enjeux et problématiques qui leur semblent intéressants, et ne fournissent pas au lecteur du rapport un état complet de la situation. Enfin, l'information est principalement déclarative, peu d'information quantitative ou monétaire n'est associée aux différents indicateurs. Cela pose un problème puisque les organisations définissent de manière très différente ce qu'est le développement durable. En conclusion, pour les auteurs, le supplément sectoriel *G3 Guidelines* est trop générique pour être applicable à toutes les organisations publiques. La question se pose quant au lien entre obligation de reddition de comptes des organisations publiques et qualité des rapports.

3.7.3 La RSE des organisations hybrides

Une approche intéressante pour étudier la RSE des sociétés d'État est de les considérer comme des organisations hybrides. Selon Lauesen (2011), l'hybridation se retrouve dans la « Nouvelle gestion publique » qui intègre des mécanismes organisationnels issus du secteur privé dans les pratiques de gestion bureaucratique

du secteur public. La RSE apparait comme un phénomène précédent la « Nouvelle gestion publique », mais aussi comme une tendance accentuée et accélérée par le désengagement de l'État des vingt dernières années (voir Moon (2004)). L'auteure soutient que des barrières sont à lever avant de pouvoir mettre en œuvre des politiques de RSE dans des organisations hybrides publiques, qui sont différentes des entreprises privées. Tout d'abord, les entreprises publiques ont des relations uniques avec leurs parties prenantes. Le conseil d'administration par exemple est composé de représentants de l'État et des employés. Les rôles multiples détenus par les gouvernements locaux et nationaux rendent leurs relations avec l'entreprise publique ambigües. Pour Lauesen (2011), ces particularités affectent la capacité des entreprises publiques de mettre en place des initiatives de RSE : « *In this paper I will argue that the state and local government influence and the stakeholders derived from them both yield and limit the freedom of the POE to deal with CSR initiatives* » (Lauesen, 2011, p. 559).

Au Québec, Bouchard et al. (2010) indiquaient que « les entreprises publiques et d'économie sociale, ayant intégré leur double mission économique et sociale dans leurs structures et leurs règles de fonctionnement, la question de la RSE devrait se poser de manière spécifique ». L'étude exploratoire du CIRIEC (2011) offre un panorama des pratiques de RSE des entreprises collectives québécoises et souligne des distinctions avec d'autres formes d'entreprises. Si certaines entreprises collectives sont capables d'innover dans leurs démarches de RSE, il s'agit alors d'une innovation sociale au sens de Bouchard et Levesque comme une « occasion de l'expression identitaire et d'un *empowerment* des individus et des communautés » (Bouchard, Marie J. et Lévesque, 2010cité dans CIRIEC, 2011). À la question « les entreprises publiques et d'économie sociale peuvent-elles innover dans le domaine de la RSE ? », le rapport du CIRIEC (2011) répond que les entreprises collectives (publiques et d'économie sociale) sont « *susceptibles de développer des comportements typiques de*

la RSE » du fait de leur double mandat et de leur structure démocratique, et que les « *pratiques de RSE peuvent se manifester de manière innovante* » (CIRIEC, 2011, p. 49).

Le rapport souligne que les entreprises publiques et d'économie sociale québécoises proposent des pratiques de RSE « utiles et tacites » (CIRIEC, 2011, p. 49). Il semblerait que les entreprises publiques s'engagent de manière « implicite » (Matten et Moon, 2008) dans des stratégies de RSE. La question de l'innovation n'est pas tout à fait résolue pour les entreprises publiques, car les principales références à la RSE semblent être coercitives et explicites :

> « Pour les entreprises publiques, soumises à la Loi sur le développement durable du Québec, la définition véhiculée s'enligne avec les principes de la Loi pour les unes ou avec l'idée de gestion des impacts écologiques pour les autres dont les activités principales ont des impacts majeurs » (CIRIEC, 2011, p. 49).

De plus, l'opérationnalisation peut s'avérer complexe, la seule mission collective ne garantissant pas une « appropriation immédiate et sans écueil de la RSE » (CIRIEC, 2011, p. 50). La taille de l'organisation et l'adaptation à la mission spécifique de l'entreprise posent des contraintes sur la mise en œuvre des processus.

3.8 Conclusion

Les entreprises publiques représentent toujours un rôle prépondérant, tant aux niveaux économiques que politiques. Pourtant, depuis les années 1990, peu d'études s'intéressent à leurs stratégies, et encore moins à leurs pratiques de RSE. Le contrôle formel d'une société d'État par un gouvernement reste la principale distinction avec le secteur privé. La relation entre l'État et ses entreprises publiques influencent les choix stratégiques de ces dernières. La discrétion managériale et la recherche de légitimité seront des facteurs à étudier dans la conception d'une démarche de RSE.

Dans ce contexte, l'appropriation de la RSE par des sociétés d'État est un domaine d'études encore émergent (CIRIEC, 2011). Si en théorie ces entreprises sont bien équipées pour développer des stratégies et des comportements responsables, en pratique, les questions des relations avec les parties prenantes, l'influence gouvernementale ou les pratiques de RSE distinctives liées à leur mandat semblent présenter des pierres d'achoppement.

CHAPITRE 4
CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, sur la base des principaux éléments issus de la revue de littérature des chapitres précédents, nous présentons un cadre conceptuel reposant sur la théorie néo-institutionnaliste. Nous proposerons alors une question centrale et nous la décomposerons en sous-questions de recherche.

4.1 Choix du cadre conceptuel

4.1.1 Conclusions tirées de la revue de littérature

La revue de littérature présentée lors des chapitres précédents nous apporte quelques conclusions, qui nous renvoient à une question de recherche centrale.

Tout d'abord au niveau de la RSE, nous considérons que la RSE est un concept large, ouvert à interprétation et dont la plasticité est forte. Bien que de nombreux référentiels existent, son contenu reste contextualisé. Nous remarquons que l'environnement institutionnel est un antécédent important d'une démarche de RSE et que le rôle stratégique des acteurs est à considérer dans la conception des stratégies de RSE.

Ensuite, nous pouvons conclure de la recension sur les sociétés d'État qu'elles peuvent être définies comme des organisations hybrides, elles possèdent une double mission économique et sociopolitique, qui implique des logiques d'actions contradictoires. Leurs caractéristiques particulières (mandat, structure, relations avec leurs parties prenantes) influencent fortement la prise de décision stratégique. L'environnement institutionnel a un impact sur les décisions prises par les sociétés

d'État. La légitimité représente un indicateur accepté par l'environnement institutionnel des sociétés d'État comme mesure de leur performance.

Dès lors, nous poserons la question centrale suivante : comment les sociétés d'État s'approprient-elles la RSE dans un contexte de logiques institutionnelles contradictoires ?

Dans ce chapitre, nous regarderons cette question sous les angles théorique, empirique et méthodologique.

Afin d'étudier les phénomènes d'appropriation de la RSE par les sociétés d'État et ses individus, nous allons ici comparer cinq théories en management qui apportent un éclairage sur les questions d'apprentissage, de légitimité, d'enjeux sociétaux et de logiques d'actions contradictoires. Puis, nous avons sélectionné la perspective théorique qui nous semblait la plus adaptée à nos questions de recherche.

4.1.2 La théorie des parties prenantes

Pour Donaldson et Preston (1995, p. 70), la théorie des parties prenantes cherche moins à comprendre le processus de prise de décision qu'à expliquer et à guider la structure et le fonctionnement de la firme. Pour ces auteurs, la théorie des parties prenantes aurait trois utilisations possibles : descriptive ; instrumentale ; normative. On retrouve, par ailleurs, ces trois perspectives dans les travaux de Freeman (1984), que l'on peut considérer comme le premier auteur ayant contribué à la littérature sur les parties prenantes. Freeman (1984), dans son livre fondateur, définit une partie prenante comme : « *any group or individual who can affect or who is affected by the achievement of the company's objectives*». De nombreuses définitions plus ou moins larges ont été ajoutées par la suite, ainsi Mitchell et al. (1997) les classent en fonction

de la perception par l'entreprise de la possession d'un, deux ou trois attributs parmi le pouvoir d'influence, la légitimité de la revendication et l'urgence de l'enjeu.

Jones et Wicks (1999) ont fait ressortir certains points importants de la théorie. Premièrement, l'entreprise a des liens avec des parties prenantes qui affectent et sont affectées par ses décisions (Freeman, 1984). Deuxièmement, la théorie s'intéresse aux processus et résultats pour l'entreprise et pour ses parties prenantes. Troisièmement, tous les intérêts des parties prenantes légitimes ont une valeur intrinsèque (Clarkson, 1995 ; Donaldson, Thomas et Preston, 1995). Quatrièmement, la théorie se concentre sur les prises de décisions des dirigeants (Donaldson, Thomas et Preston, 1995). Dès lors, la théorie des parties prenantes représente une approche plus pragmatique de la responsabilité sociale, proposant ce que l'entreprise devrait faire afin de créer un avantage concurrentiel, en ce sens il s'agit aussi d'une visée plus normative.

La théorie des parties prenantes met en avant une vision conflictuelle des relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Une entreprise qui veut être économiquement durable doit prendre en considération, par le biais d'un dialogue, les demandes des parties prenantes (employés, gouvernements, actionnaires, clients, communautés, fournisseurs...) dans les domaines économiques, sociétaux et environnementaux. Si elle échoue, elle risque une dégradation de sa réputation, de son image, et surtout une perte des ressources apportées par les clients (qui arrêtent d'acheter les produits), par les collaborateurs (qui quittent l'organisation), ou par le gouvernement (qui limite son consentement).

Toutefois, la théorie des parties prenantes présente des limites. Tout d'abord, les études liées à la théorie des parties prenantes incorporent peu le contexte politique ou sociétal plus large dans lequel une firme est encastrée, se concentrant sur certains groupes. La théorie ne considère pas l'ensemble des relations entre l'organisation et

la société. De plus, les intérêts des parties prenantes sont souvent considérés de manière indépendante les unes des autres (Mitchell *et al.*, 1997).

4.1.3 L'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel est centrée sur les acteurs qui vont intégrer l'apprentissage au niveau de leurs valeurs, en ce sens l'appropriation est moins subie et permet une mise en œuvre durable de valeurs sociétales dans l'organisation.

Pour Argyris et Schön (1978), l'apprentissage organisationnel repose sur la notion d'action puisque ce qu'un individu apprend ne peut être séparé de la façon dont il l'a appris. Pour Argyris (1993), l'action se voit dans l'écart dans le savoir, le contexte et les routines. Tout d'abord, il y aurait selon Argyris (1993), un écart entre le savoir mémorisé et le savoir utile à un acteur organisationnel pour agir dans une situation donnée. Ensuite, l'acteur organisationnel apprend « de son contexte », ce dernier évolue en permanence. Enfin, l'apprentissage conduit à un certain nombre de règles et routines (tacites ou explicites) qui standardisées soulignent leur efficacité.

Dans leur ouvrage de 1978, Argyris et Schön précisent qu'il existe deux processus d'apprentissage organisationnel : le modèle d'apprentissage en simple boucle et le modèle d'apprentissage en double boucle. Le processus en simple boucle corrige les dysfonctionnements en modifiant les pratiques sans remise en cause des principes qui les sous-tendent. Le processus en double boucle va remettre en question les principes et objectifs qui supportent les pratiques.

La phase d'adaptation du processus d'appropriation se rapproche de l'idée d'organisation apprenante. Senge (1990) la définit comme suit :

> « Les organisations apprenantes sont des organisations ou les gens

> développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, ou les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble ».

L'étude des phénomènes d'appropriation de la RSE à travers le prisme de l'apprentissage organisationnel nous permet de saisir les changements dans le fonctionnement de l'organisation. Un apprentissage en double boucle conduit à une modification des stratégies et des valeurs de l'entreprise, les critères de décision et d'évaluation se trouvant transformés par l'introduction de facteurs sociaux, environnementaux et éthiques. L'apprentissage en double boucle signifie que les acteurs « apprennent à apprendre » et que les parties prenantes sont impliquées dans l'organisation.

4.1.4 L'économie des Grandeurs

Les théories des Économies de la grandeur se sont développées dans le cadre théorique plus large de l'Économie des conventions. Selon, l'économie des conventions, il est possible de comprendre les conventions comme des cadres de référence communs, qui ont pour but de réduire l'incertitude liée aux relations économiques.

Dans cet espace théorique de réconciliation entre économie et sociologie que représente le courant conventionnaliste, Boltanski et Thévenot (1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999) ont développé la théorie des Économies de la grandeur, qui permet de comprendre les situations au sein desquelles des logiques d'actions divergent et d'offrir des mécanismes de coordination à ces moments conflictuels. Le modèle des Économies de la grandeur repose sur l'étude des textes issus de la philosophie politique et met en lumière les justifications les plus souvent invoquées – des grandeurs – pour dégager ce qu'ils appellent des « mondes communs » qui correspondent à des systèmes normatifs cohérents. Les auteurs Boltanski et Thévenot développent alors la notion de convention au-delà de la sphère économique et l'étendent à l'ensemble des activités humaines. La

convention est alors un mécanisme de coordination entre des systèmes de valeurs divergents, entre des logiques d'action différentes. Ils prennent comme niveau d'analyse les conventions : ils se déplacent à un niveau macro en s'intéressant aux systèmes normatifs sociétaux.

Deux points sont dès à présent intéressants à dégager. Le premier concerne le rapprochement méthodologique qu'ils effectuent entre holisme et individualisme. Pour les auteurs : « la tension entre le recours à des formes générales et la référence à des personnes particulières n'est (...) pas le résultat de la confrontation entre deux systèmes d'explication, elle est au coeur de chacun d'eux » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 43). Le second touche l'ordre et le changement. Selon eux, un ordre social s'articule autour de logiques d'action divergentes dans un contexte donné. Une convention n'est acceptable et légitime qu'à un moment donné. Les auteurs soulignent alors tant les situations de conflit que les situations d'ordre social.

L'intérêt fondamental de l'économie des grandeurs réside dans la description et l'analyse des conventions qui permettent la coexistence des mondes et la coordination entre individus (ou groupes) sociaux. Tout d'abord, pour trouver des accords, aboutir à des compromis, il est impératif d'identifier ces mondes. Ensuite, il faut noter qu'à l'intérieur même d'un monde commun, des conflits éclatent : il s'agit de « controverses » au sens de Boltanski et Thévenot (1991). Dans ce cas, une épreuve sera engagée et le conflit se réglera en conformité avec le principe supérieur commun. Enfin, des mondes communs divergents peuvent cohabiter sans conflit ni appel à une épreuve modèle.

Une limite à l'économie des grandeurs concerne la catégorisation en six (Boltanski et Thévenot, 1991) ou sept mondes (Boltanski et Chiapello, 1999). Cette restriction rappelle que les mondes communs ne sont que des idéaux types, qu'il faut considérer comme des outils de compréhension théorique des logiques d'action.

4.1.5 L'interactionnisme symbolique

La théorie de l'ordre négocié de Strauss (Strauss, Anselm L., 1993 ; Strauss, A. L. *et al.*, 1963) tire ses origines des travaux de l'interactionnisme symbolique de l'école de Chicago qui considère les interactions des individus comme essentielles. Il s'agit d'une approche socio-constructionniste qui met en avant l'aspect processuel et dynamique des organisations. Ainsi les « mondes sociaux » de Strauss sont contraints par les structures, mais ils peuvent aussi les influencer : tout se passe dans les processus d'action/interaction entre les mondes sociaux. Ici même les structures sont processuelles. La théorie de l'ordre négocié offre une nouvelle conception de l'environnement sociétal où les frontières sont floues et poreuses. Cette souplesse de l'environnement permet aux mondes sociaux de tisser des liens plus aisément. L'important pour Strauss et ses successeurs n'est pas la frontière organisationnelle, mais les arènes d'action, c'est-à-dire le quoi et le qui se retrouvent autour d'une définition de la situation, autrement dit d'un enjeu.

Les mondes sociaux sont alors définis par Strauss (1963 ; 1978) comme des groupes dont les membres partagent des engagements envers certaines activités, partagent des ressources de toutes sortes afin d'atteindre leurs objectifs et construisent des idéologies partagées qui orientent leurs activités. Il s'agit d'un univers cognitif, symbolique, discursif et communicatif. Dès lors, pour Nathan et Mitroff (1991 : 165), un ordre négocié signifie que des organisations négocient et s'accordent sur les termes selon lesquels ils interagiront dans le futur. Enfin, Clarke (1991 : 142) souligne certains éléments conceptuellement essentiels : l'identité et l'engagement, l'histoire et le concept de logique de « dépendance de sentier » (*path dependency*) et enfin, le retranchement génératif (*generative entrenchment*). Ce retranchement est un processus à la fois génératif et cumulatif, en ce sens que les engagements sont de plus en plus profondément ancrés.

4.1.6 La théorie néo-institutionnaliste

Le néo-institutionnalisme s'attache à comprendre les mécanismes d'institutionnalisation, c'est-à-dire les processus par lesquels les actions sont reproduites dans les organisations et entre les organisations. Jepperson (1991, p. 145) met en avant quelques éléments de définition : l'institution est un ordre social, qui se reproduit de lui-même de manière chronique. Deux points sont mis en avant par Jepperson (1991, p. 147) :

- la dualité des institutions. Elles sont à la fois habilitantes et contraignantes (*empower and control*), en cela elles affectent les activités des acteurs en agissant comme des cadres.
- le caractère « allant de soi » (taken-for-granted) d'une institution, dans le sens de « contrainte objective et extérieure » et se distinguant de la compréhension, de la conscience (*conscious awareness*) et de l'évaluation.

Le caractère allant de soi des pratiques et structures organisationnelles et leur adoption sans remise en question par les acteurs (individuels ou organisationnels) consacrent leur institutionnalisation. Dès lors, l'institutionnalisation est à la fois « un processus phénoménologique par lequel certaines relations et actions sociales sont considérées allant de soi et une situation dans laquelle la cognition partagée définit ce qui a du sens et quelles actions sont possibles » (!!! INVALID CITATION !!!). Les nouvelles théories néo-institutionnelles posent ainsi la question de savoir comment les organisations se conforment aux pressions extérieures de leurs parties prenantes

Pour Hatch (2000, p. 101), « la contribution théorique importante de l'approche institutionnelle est l'ajout de la légitimité sociale à la liste des inputs des systèmes ouverts. Les organisations (...) dépendent aussi du consentement de la société dans laquelle elles évoluent. Les organisations dont l'environnement remet en cause leur

droit à la survie risquent la faillite ». Les théories néo-institutionnelles ont démontré que les relations entre l'entreprise et son environnement ne se basent par uniquement sur la recherche et le contrôle de ressources économiques et de clients, mais également sur des besoins de légitimité institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 : 150), cette légitimité peut être définie comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Schuman, 1995 : 574).

Depuis quelques années, la théorie « néo-institutionnelle étendue » (« *extended view* » selon Hoffman et Ventresca (2002)) s'est attachée à redonner une liberté d'action aux organisations qui redevient stratégiquement active. Ces nouvelles approches proposent une vision moins déterministe et expliquent mieux le rôle des acteurs, comme à travers la notion d'entrepreneur institutionnel (Maguire et Hardy, 2006). Dans la même optique, Thornton et Ocasio (2008) ont mis l'accent sur les logiques institutionnelles. Pour eux, les logiques institutionnelles intègrent des présupposés, des croyances et des règles, grâce auxquels les agents organisent et donnent sens à la réalité (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008). Ces logiques institutionnelles façonnent l'action des individus et des organisations, mais ces derniers ont également la capacité (*agency*) d'ajuster ces logiques. De plus, Sahlin et Wedlin (2008) mettent en avant l'adéquation[18] (au sens de March) des modèles de gestion à imiter avec les logiques institutionnelles existantes et rappellent le caractère constructiviste de « l'institutionnalisme scandinave », qui met les dynamiques de changement au centre de son analyse.

Les théories néo-institutionnelles s'appliquent parfaitement aux sociétés d'État. Selon

---

[18] March parle d'« appropriateness »

Bernier (1989), les sociétés d'État sont soumises à des pressions environnementales fortes, elles cherchent à s'en protéger en respectant les besoins rituels et les mythes rationalisés de l'environnement institutionnel, et donc principalement l'État.

4.1.7 Conclusion

Comme nous venons de le souligner, cinq théories en management avancent des outils intéressants pour la compréhension du phénomène d'appropriation de la RSE par les sociétés d'État. Afin de saisir au mieux à la fois le rôle des contraintes issues de l'environnement, le poids de la légitimité, l'existence de logiques contradictoires, et les processus d'apprentissage, notre attention se portera sur la théorie néo-institutionnaliste. Les concepts issus de ce courant théorique sont, entre autres, la légitimité organisationnelle, le champ organisationnel, les pressions isomorphiques et les logiques institutionnelles.

4.2 Les composantes du cadre conceptuel

4.2.1 Le cadre de la théorie néo-institutionnaliste

Puisque notre intérêt de recherche porte sur la compréhension du rôle des logiques d'action contradictoires sur l'appropriation de la RSE par des organisations hybrides et leurs dynamiques de réponse organisationnelle aux demandes institutionnelles conflictuelles, les concepts présentés par la théorie néo-institutionnaliste serviront de base à notre cadre conceptuel.

La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, P. T. et Powell, 1991 ; Scott, W. R., 1992, 1995 ; Selznick, 1948) énonce que l'environnement sociétal dans lequel une entreprise est encastrée fournit à cette entreprise les ressources nécessaires à sa survie. Les entreprises se conforment alors aux normes et valeurs institutionnelles. Selon Oliver (1997, p. 699 citant Scott (1987 : 498)) : «*institutional theorists*

emphasize the extent to which firm behavior is compliant, habitual, unreflective, and socially defined ». La conformité est atteinte, selon les néo-institutionnalistes, par la soumission à des pressions isomorphiques (DiMaggio, P. T. et Powell, 1983b). Tout d'abord, les auteurs décrivent trois vecteurs de changement institutionnel isomorphique : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique. Ces mécanismes sont le fruit de pressions institutionnelles : les organisations confrontées aux mêmes conditions environnementales vont progressivement adapter les mêmes caractéristiques et formes organisationnelles.

DiMaggio et Powell (1983b) suggèrent que des pressions isomorphiques coercitives, normatives, et mimétiques sont les vecteurs de conformité et d'homogénéité. Il faut dès lors signaler que les études tendent à montrer des comportements plus socialement responsables lorsque des pressions légales s'exercent sur un champ organisationnel (Campbell, John L., 2007). L'isomorphisme normatif passe par les mécanismes de professionnalisation que sont les dispositifs d'éducation formelle et les réseaux professionnels. Campbell, dans cet esprit, décrit les comportements associatifs entre entreprises (« *associative behavior among corporations themselves* » (2007, p. 948) comme étant un élément médiateur influant sur le comportement socialement responsable. Enfin, les pressions mimétiques sont liées à l'incertitude et la grande complexité de l'environnement : les entreprises tendent à reproduire les pratiques les plus en vue dans un secteur et qui sont perçues comme légitimes. Dès lors, la légitimité peut être recherchée de manière symbolique (Meyer, J. W. et Rowan, 1977), afin d'obtenir une bonne réputation. La réputation est un élément primordial pour les grandes entreprises, et surtout lorsque leurs activités sont soit considérées néfastes pour la société (tabac, alcools, pollution, santé...), soit porteuses de forts enjeux sociaux.

La théorie néo-institutionnaliste sera le point de départ de notre cadre conceptuel, dans lequel nous mobiliserons les pressions isomorphiques comme composantes du contexte d'appropriation des sociétés d'État.

4.2.2 La légitimité au cœur de la réflexion néo-institutionnaliste

Dans ce contexte d'appropriation, la légitimité joue un rôle déterminant puisque nous avons signalé que cette légitimité, accordée par l'État, mais aussi par un nombre croissant de parties prenantes, est aussi importante que sa performance économique (Bernier, 2014, p. 262)

Rappelons que la légitimité organisationnelle est ancrée au cœur de la théorie néo-institutionnaliste, et ce n'est pas un hasard si le premier chapitre de l'ouvrage collectif sur la théorie néo-institutionnaliste (Greenwood, Royston *et al.*, 2008) débute par un constat fort énoncé dès le premier paragraphe par Deephouse et Suchman (2008) : « *la légitimité est un concept central au sein de l'institutionnalisme organisationnel* ».

Le concept de légitimité organisationnelle, peu considéré jusque dans les années 1990 à l'exception de la définition wébérienne, a reçu une attention relevée depuis vingt ans. Les premières références au concept renvoient à la notion de conformité, pour Weber (1971) la légitimité est un résultat de la conformité avec les normes sociales et les lois formelles, alors que pour Parsons (1960), la légitimité représente une « congruence » avec les lois, normes et valeurs de la société. Au-delà de ces premières définitions, la théorie des organisations attendra les travaux de Meyer et Rowan (1977), pour distinguer les dimensions de la légitimité, à savoir l'efficacité rationnelle, les obligations juridiques et les objectifs et moyens mis en valeur collectivement.

L'absence ou la présence de contestation (*questioning*) souligne la légitimité d'une organisation. De nombreux auteurs choisissent de mettre en avant la contestation de la légitimité plus que sa présence, puisque la critique est plus visible et virulente (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans le même sens, Child (1972) confirme qu'une organisation légitime possédera une liberté incontestée (« *unquestionned freedom* ») de poursuivre ses activités.

Dans les années 1990, les recherches se portent sur les types de légitimité et les efforts de légitimation. Ashforth et Gibbs (1990) présentent les types de légitimité substantielle et symbolique que les organisations recherchent et les efforts menés pour obtenir, maintenir et défendre leur légitimité. La même année, Scott (1995) indiquera que la légitimité n'est pas une « marchandise » dont on dispose, mais qu'il faut plutôt la considérer comme une « condition » qui reflète un alignement culturel, normatif et dans le respect des règles et des lois. La perspective néo-institutionnaliste souligne l'importance de considérer la légitimité à la fois comme une source d'action et comme le produit de l'action (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995).

Dans la même veine que Ashforth et Gibbs (1990), Suchman (1995) précisera les défis relevés par les organisations pour obtenir, maintenir et réparer leur légitimité. Suchman (1995) propose une synthèse des travaux néo-institutionnalistes et définit de manière large la légitimité organisationnelle : « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales» (Suchman, 1995, p. 574).

Selon Suchman (1995), la gestion de la légitimité d'une organisation est à la fois stratégique et institutionnelle. D'un point de vue stratégique, la légitimité est vue comme une ressource opérationnelle contrôlable et l'organisation créent des

changements réels ou symboliques afin de la maitriser. Au niveau institutionnel, la légitimité est une construction sociale et l'organisation apporte des réponses aux croyances et normes de l'environnement. La légitimité est socialement construite, dans le sens où elle dépend du jugement d'un public (Suchman, 1995). Elle est également historiquement construite en ce qu'elle découle d'un ensemble d'évènements passés et pas seulement d'un épisode particulier. Une organisation peut conserver sa légitimité même si elle fait un écart de conduite que son environnement considèrera comme isolé et exceptionnel.

Suchman (1995) distingue trois grands types de légitimité: pragmatique, morale et cognitive. La légitimité pragmatique repose sur des calculs d'intérêts personnels. L'organisation tente de satisfaire les besoins (matériels, financiers...) des groupes qui lui accordent son acceptabilité sociale. La légitimité morale repose sur un jugement de valeur du comportement de l'organisation. Ici, les parties prenantes portent une évaluation d'ordre éthique: « Est-ce la bonne chose à faire ? » Cette évaluation morale peut prendre plusieurs formes: conséquentielle, procédurale, structurelle ou personnelle. La légitimité cognitive dépasse l'évaluation rationnelle du comportement d'une organisation; elle représente l'acceptation qu'une organisation est nécessaire au bon fonctionnement de la société ou que ses activités sont inévitables. La légitimité cognitive fournit une explication sensée à l'acceptation sociale de l'organisation: ses activités ont du sens, elles «sont logiques». Pour Suchman (1995), la légitimité cognitive peut également être basée sur des présuppositions tenaces; il est alors impensable de concevoir la dynamique économique ou sociale sans la présence de l'organisation.

4.2.2.1 Les dimensions de la légitimité

Pour Aldrich et Fiol (1994), il faut distinguer la légitimité cognitive de la légitimité sociopolitique. La première représente une connaissance générale alors que la seconde consiste en un processus d'acceptation par des parties prenantes stratégiques en fonction de normes ou de lois. Cette distinction est reprise par Archibald (2004) qui conçoit la légitimité sociopolitique comme une forme régulatrice de la légitimité, tandis que les légitimités normatives et cognitives sont réunies dans une forme culturelle de la légitimité. La notion de légitimité normative doit par ailleurs être précisée, car si en sociologie le terme renvoie à des évaluations éthiques sur ce qui est bien ou mal en société, comme le faisaient les premières définitions wébériennes, pour d'autres auteurs en institutionnalisme organisationnel (DiMaggio, P. J. et Powell, 1983a), le terme fait référence à l'éthique formelle d'une profession.

Selon Deephouse et Suchman (2008), les « sujets de légitimation » sont définis comme des « entités, structures, actions ou idées sociales dont l'acceptabilité est examinée ». La légitimité est donc socialement construite et se développe dans la relation qu'entretient le sujet de la légitimation avec les règles du jeu (normes, valeurs, lois, et façons de penser) du système social. Pour Deephouse et Suchman (2008), les principales sources de légitimité sont concentrées en trois catégories. L'État représente la première source de légitimité puisqu'elle donne son droit d'exister à une organisation. La seconde source est une autorité collective qui définit ce qui est acceptable, souvent des « *gatekeepers* » (avocats, comptables, intellectuels) représentant la vision de la société de manière générale. Entre ces deux premières sources se tiennent les médias, qui représentent un indicateur de la légitimité sociétale. Enfin, une troisième source proviendrait des relations interorganisationnelles où les connexions permettent de mesurer la légitimité d'une organisation (liens avec les gouvernements, conseils d'administration, etc.).

Meyer et Rowan (1977) ont décrit deux types de conditions nécessaires (ou « *antécédents* ») pour obtenir une légitimité : l'efficience technique et la conformité aux mythes institutionnels. De nombreuses études (Deephouse, 1996 ; Westphal *et al.*, 1997) confirment que la conformité aux environnements institutionnels reste le meilleur moyen d'obtenir une légitimité (Suchman, 1995).

Afin de proposer une clarification entre trois notions qui sont souvent amalgamées, Deephouse et Suchman (2008) commencent par rappeler les traits communs à la légitimité, au statut et à la réputation. Tous trois s'intéressent aux facteurs culturels dans la vie organisationnelle, et ils partagent certains déterminants, conséquences et mesures (par exemple le succès). Toutefois, la légitimité est dichotomique (puisqu'elle représente un niveau de satisfaction minimal ou acceptable), non rivale (puisque le plus souvent positive et participant à des résultats gagnants-gagnants) et politique (en ce qu'elle offre un droit d'exister à l'organisation). Le statut est quant à lui ordinal (existence de classe de statut), rival et honorifique tandis que la réputation est une extrapolation explicite d'un comportement futur sur la base des actions passées, elle est donc rivale et fondamentalement économique.

4.2.2.2 La légitimité politique

Zhao (2012) a étudié la structure et le contenu de 398 rapports de développement durable conçus par des entreprises ayant des activités en Chine et en Russie, pour déterminer dans quelle mesure une compagnie oriente son rapport de développement durable en direction de l'État pour y afficher des pratiques qui plaisent au gouvernement. Selon Zhao (2012), en Chine ou en Russie, les entreprises ne s'engagent pas en RSE pour des raisons stratégiques, mais plutôt pour des raisons politiques. Le raisonnement est le suivant : l'État s'attend à une implication sociale de la part des entreprises, l'engagement responsable d'une entreprise permet alors de

renforcer la relation avec l'État. La RSE devient un outil de stratégie de légitimité politique pour une compagnie. Les entreprises choisissent en général parmi deux modèles d'interaction avec le système gouvernemental : suivre les règles ou participer aux programmes déjà à l'œuvre dans les domaines sociaux et environnementaux.

Pour Zhao (2012, p. 441), les institutions sociopolitiques locales confèrent des attributs distinctifs selon les contextes nationaux. Par exemple, alors que la RSE à l'américaine est ancrée dans les traditions d'individualisme, de pluralisme démocratique, de moralisme et d'utilitarisme (Pasquero, 2005b), la RSE à la japonaise est façonnée par les relations de longue date entre les entreprises et le gouvernement qui les orientent vers les meilleures pratiques de RSE (Fukukawa et Moon, 2004). Pour Zhao (2012), il est important de considérer les pressions régulatrices directes telle l'édiction de lois sur la RSE et leurs applications, toutefois, dans les cas des économies en transition comme la Chine et la Russie, Zhao souligne que les processus non règlementaires tels que le contrôle des ressources, les demandes administratives et l'influence idéologique peuvent jouer un rôle plus prépondérant dans la détermination des formes de RSE que les pressions régulatrices. Les entreprises mobilisent alors des pratiques de RSE pour interagir avec le gouvernement et assurent par ces mécanismes leur légitimité politique.

Dacin et al. (2007) ont présenté les différents types d'alliances stratégiques et les buts qu'ils doivent servir. Les stratégies de légitimité de marché, de légitimité relationnelle, de légitimité sociale soulignent l'orientation de l'entreprise vers l'utilisation de leur réseau de parties prenantes de manière instrumentale. Cela peut être le cas pour obtenir plus de financement de la part d'investisseurs ou du gouvernement. Face au gouvernement, l'entreprise peut également développer un dialogue avec les parties prenantes pertinentes pour obtenir le consentement du

gouvernement ou tenir l'État à l'écart de décisions stratégiques et ainsi accroitre l'autonomie de l'organisation.

4.2.2.3 Légitimité et processus d'appropriation

La légitimité de l'objet « à s'approprier » - tout autant que celle des acteurs qui proposent l'objet - est au cœur des problématiques sur le processus d'appropriation. L'étude de l'appropriation s'appuie, au moins en partie, sur la notion de légitimation. L'acceptabilité interne – donc la légitimité – d'une nouvelle pratique ou d'un nouvel outil de gestion « *constitue un préambule au processus d'appropriation* » (Buisson, 2006, p. 165).

La question que pose Buisson (2006) est de « *comprendre comment les pratiques de gestion se diffusent dans les organisations, puis s'intègrent avec plus ou moins de facilité aux structures formelles et informelles des entreprises* » (Buisson, 2006, p. 157). Le cadre néo-institutionnaliste mobilisé par Buisson (2006) permet de cerner ces phénomènes de diffusion et d'appropriation dans une perspective sociale. Pour Buisson (2006), la clé d'une appropriation réussie réside dans la légitimation en interne de l'objet de l'appropriation. Comme le rappelle Buisson (2006, p. 160), « *la théorie néo-institutionnaliste affirme que le comportement des organisations est dépendant de mythes ou systèmes de croyances, restant par là même fidèle à ses origines en phénoménologie (Berger et Luckman, 1967)* ». Dans un contexte d'isomorphisme, les entreprises procèdent à des découplages (Weick, K., 1979) qui peuvent prendre la forme de mythes rationalisés (Meyer, J. W. et Rowan, 1977), pour tenter de réconcilier les demandes techniques et institutionnelles contradictoires (Brunsson, 1989) et conserver leur légitimité. Le rôle des entrepreneurs institutionnels est primordial, car il légitime une nouvelle pratique en les « *intégrant*

dans les structures et croyances organisationnelles pour que les acteurs se les approprient » (Buisson, 2006, p. 165).

Les apports récents au sein de la théorie néo-institutionnaliste permettent de mieux saisir les mécanismes d'appropriation des idées, des outils et des objets de gestion nouveaux. L'institutionnalisme dit « scandinave » plus constructiviste que la version nord-américaine nous apporte des éléments éclairants. Pour Sahlin et Wedlin (2008), « l'institutionnalisme scandinave » (Czarniawska et Sevón, 1996) s'inscrit dans la perspective de la « théorie néo-institutionnelle étendue » (au sens de Leca (2006)) et pose la question des mécanismes de production et de diffusion des éléments institutionnels. Selon Sahlin et Wedlin (2008), cet « institutionnalisme scandinave » s'ancre dans le paradigme socio-constructiviste (Berger et Luckman, 1967) et s'appuie sur des approches sociologiques variées (Callon et Latour, 1991 ; March et Olsen, 1976) pour étudier les processus de décision en situation d'ambiguïté et les mécanismes d'imitation et de circulation des idées et des pratiques managériales.

Selon Sahlin et Wedlin (2008), l'adoption de nouvelles idées, telles que la gestion de la qualité ou le nouveau management public, repose sur des processus d'imitation, de traduction et « d'édition » des idées dans des contextes institutionnels différents. Les travaux de Meyer et Rowan (1977) indiquaient un découplage entre les mythes mis en avant et les pratiques organisationnelles réelles, ce que Brunsson (1989) appelle l'hypocrisie organisationnelle. Or, Sahlin et Wedlin (2008) rappelle que les propositions de Meyer et Rowan sont limitées en que ces modèles ou techniques de gestion introduits dans l'organisation peuvent également provoquer un changement institutionnel au niveau des pratiques ou de l'identité organisationnelle. L'approche de Sahlin et Wedlin (2008) met en avant l'adéquation (« appropriateness » au sens de March) des modèles de gestion à imiter avec les logiques institutionnelles existantes

et rappelle le caractère constructiviste de « l'institutionnalisme scandinave », qui met les dynamiques de changement au centre de son analyse.

Pour Sahlin et Wedlin (2008), la circulation des idées managériales est un processus d'imitation qui se veut résolument actif et dépasse la notion de « diffusion » à caractère passif. De plus, Sahlin et Wedlin (2008) soulignent qu'à cette imitation s'ajoutent des mécanismes de traduction (au sens de Callon (1986)) qui conduisent à des versions différentes des modèles imitables selon le contexte d'appropriation. La traduction passe cependant par un processus structuraliste (Giddens, 1984) « d'édition » où les règles et cadres cognitifs existants habilitent et limitent le phénomène de traduction (Sahlin et Wedlin, 2008, p. 225). Ces règles se situent au niveau du contexte, de la logique de l'histoire et de la formulation des idées (autrement dit de leur présentation). Le processus d'édition agit comme recontextualisation du modèle (« *template* ») à imiter.

Dans cette optique, la notion d'appropriation est inscrite dans la logique de « l'institutionnalisme scandinave » où les acteurs dans l'organisation adoptent et imitent des idées et objets de gestion en les adaptant et les traduisant pour les rendre adéquats aux logiques institutionnelles en présence.

4.2.3 Les logiques institutionnelles

Thornton et Ocasio (2008 ; Thornton, Patricia H. *et al.*, 2012) ont relancé la réflexion dans le champ de la théorie néo-institutionnaliste en développant sous le concept de « logique institutionnelle » un regroupement d'idées sur le rôle des forces culturelles-cognitives à l'œuvre au niveau méta-analytique.

Pour les auteurs, l'ébullition autour du terme « logique institutionnelle » a entrainé une dérive et une distorsion du sens à donner à ce concept. Pour lui redonner du sens,

les auteurs rappellent que la théorie institutionnelle souligne le rôle prépondérant des présuppositions culturelles et cognitives dans la compréhension des phénomènes. Pour DiMaggio et Powell (1983b), ces forces cognitives expliquent les comportements mimétiques des organisations. Le « nouvel » institutionnalisme repose notamment sur le rejet de la rationalité comme source d'explication de l'adoption de structures organisationnelles.

Pour Thornton et Ocasio (2008), l'influence des règles culturelles et des structures cognitives devraient s'étudier en référence aux individus et aux organisations. Ces logiques institutionnelles façonnent l'action des individus et des organisations, mais ces derniers ont également la capacité (*agency*) d'ajuster ces logiques.

Les premières définitions des logiques institutionnelles remontent à Alford et Friedland (1985) qui présentaient le capitalisme, la bureaucratie d'État et la démocratie politique comme les trois logiques d'action contradictoires dans les pays développés. Plus tard, Friedland et Alford (1991) précisent leur concept en indiquant qu'une logique institutionnelle est avant tout une logique centrale qui guide les acteurs et permet de donner une identité, par le biais de pratiques et de symboles qu'ils peuvent manipuler. Ces logiques sont le marché, la bureaucratie, la famille, la démocratie et la religion (Friedland et Alford, 1991), elles correspondent aux institutions centrales de la société.

Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) développent leur définition d'une logique institutionnelle sur la base des travaux de Friedland (1991) et de Jackall (1988) :

> *« un ensemble, socialement et historiquement construit, de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles par lesquelles les individus produisent et reproduisent leur existence matérielle, organisent le temps et l'espace, et donnent un sens à leur réalité sociale* » (Thornton, Patricia H. *et al.*, 2012, p. 51) .

Thornton et Ocasio font référence à Boltanski et Thévenot (1991) comme des précurseurs du concept de logique institutionnelle, au même titre que Fligstein (1991) ou DiMaggio (1991). Nous avons décrit les grands traits de cette théorie dans la première partie de ce chapitre, nous pouvons nous arrêter un instant sur la notion de « monde ». Dans leurs « Économies de la Grandeur » Boltanski et Thévenot (1991) ont décrit six « mondes » ou « cités » qui correspondent à des idéaux types. Ces mondes s'appuient sur les principes supérieurs communs (ou justifications) les plus invoqués lorsque confrontés à une épreuve, les individus doivent justifier ou donner un sens à leur action. Ces six cités sont les suivantes : inspirée, domestique, de l'opinion, civique, marchande, industrielle. Le monde de l'inspiration souligne la créativité et le jaillissement de l'inspiration. Dans le monde domestique, importe la hiérarchie domestique et la conformité avec les règles de l'honneur et du respect de l'autorité. Au sein du monde de l'opinion, être grand c'est obtenir le jugement positif de la part du plus grand nombre. Le monde civique met en avant l'intérêt général, le collectif et souligne les notions de liberté, d'équité et de solidarité. Le monde marchand se base sur la concurrence entre individus, avec pour objectif la réalisation de la bonne affaire. Le monde industriel repose sur la performance et l'efficacité scientifique et technique.

Le modèle de Thornton, Patricia H. *et al.* (2012) s'intéresse aux microfondations des logiques institutionnelles et pour ce faire, les auteurs intègrent les perspectives structurelles, normatives et symboliques. Les « vocabulaires de pratiques » (Thornton, Patricia H. *et al.*, 2012, p. 64) et les représentations symboliques sont des éléments parmi d'autres de l'instanciation des logiques institutionnelles à un contexte particulier. En ce sens, la perspective des logiques institutionnelles s'intéresse aussi aux positions personnelles des individus.

Thornton, Patricia H. *et al.* (2012) mettent en lumière deux processus nécessaires à l'instanciation des logiques institutionnelles au niveau organisationnel : l'activation et l'interaction sociale. L'activation dépend de la cohérence (« fit ») entre la logique institutionnelle et les caractéristiques de la situation : c'est cette correspondance entre logique et situation qui serait un facteur déterminant à l'activation des identités et des buts. Certaines identités sociales sont « activées » pour les rendre accessibles. Deuxièmement, les interactions sociales et les pratiques organisationnelles sont le résultat d'une négociation sociopolitique entre acteurs de l'organisation. Lorsque les logiques institutionnelles orientent l'attention et que certaines identités ou buts sont accessibles et activés, les communications et discussions amènent à une interaction sociale dont le résultat est une pratique organisationnelle particulière et située. En soulignant que les interactions sociales sont à la fois symboliques et matérielles, et qu'elles influencent l'activation des logiques institutionnelles, la perspective des micro-fondations rapproche les logiques institutionnelles de l'interactionnisme symbolique. Les schémas de penser et les « vocabulaires de pratiques » (Thornton, Patricia H. *et al.*, 2012, p. 64) jouent un rôle médiateur dans l'instanciation des logiques institutionnelles.

Au-delà des travaux de Friedland et Alford (1991) et de Boltanski et Thévenot (1991), Thornton et Ocasio (2008) proposent une métathéorie des logiques institutionnelles sur la base de cinq principes fondateurs. Ces cinq principes devraient permettre de définir plus clairement le concept de logique institutionnelle :

- Le paradoxe de l'agence encastrée (« *embedded agency* ») : les fins et les moyens sont possibles et contraints par les logiques institutionnelles. Les organisations, et dans une plus large mesure, les individus possèdent une certaine autonomie face à ces logiques institutionnelles pour agir et provoquer

un changement. La logique de maximisation n'est cohérente qu'avec une logique institutionnelle de marché, mais pas avec les autres logiques.

- La société est un système interinstitutionnel, car il existe de multiples sources de rationalité et il n'existe a priori pas de primauté de l'une sur les autres. Au sein d'un champ organisationnel, plusieurs logiques peuvent coexister[19].

- Les fondations des institutions sont à la fois culturelles et matérielles, ces deux forces créent du changement institutionnel

- Le succès et l'attrait des logiques institutionnelles en théorie des organisations peuvent en partie s'expliquer par le fait qu'elles se retrouvent à de multiples niveaux d'analyse (sociétal, champ organisationnel, réseaux interorganisationnels, marchés), il est important de préciser le niveau d'analyse de la recherche en parlant de logique institutionnelle.

- La contingence historique : les logiques institutionnelles ont une influence relative et elles se remplacent au fil du temps, ces logiques sont spécifiques à un environnement historique et géographique. Ce courant théorique ne cherche alors pas de théorie universelle.

Thornton et Ocasio (2008) proposent trois mécanismes de changement dans les logiques institutionnelles. Le changement intervient par le biais (a) d'entrepreneurs institutionnels (b) d'un chevauchement structurel (c) un enchainement d'évènements. Les entrepreneurs institutionnels sont des agents de changement qui créent ou modifient d'anciennes institutions, car ils ont accès à des ressources culturelles qui

---

[19] De la même manière, les individus agissent au sein de multiples environnements institutionnels et sont soumis à de multiples logiques institutionnelles.

fortifient leur intérêt personnel. Ces entrepreneurs manipulent des symboles et des pratiques culturelles par des stratégies rhétoriques ou du « story telling » (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008, p. 115). Le chevauchement structurel intervient lorsque les rôles individuels et les structures organisationnelles qui étaient jusque-là séparés sont conduits à être associés. Par exemple, ce chevauchement structurel peut intervenir lors de fusion/acquisitions (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008, p. 116). Enfin, un « enchainement d'évènements » représente le dévoilement temporel et séquentiel d'évènements uniques qui transforment l'interprétation et le sens des symboles culturels et des structures socio-économiques (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008, p. 116). Thornton et Ocasio (2008) précisent que les logiques contradictoires ne sont pas intrinsèquement des sources de changement institutionnel, mais qu'elles représentent une condition ou une conséquence (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008, p. 118).

Par conséquent, notre intérêt de recherche porte sur la compréhension de l'influence des logiques institutionnelles contradictoires dans le processus d'appropriation de la responsabilité sociétale par des sociétés d'État.

4.2.4 Les logiques institutionnelles et la RSE

Lounsbury et Boxenbaum (2013) proposent, dans un double volume sur les logiques institutionnelles, un regroupement d'études empiriques sur ce sujet. Parmi les nombreux sujets traités dans leur ouvrage, quatre concernent les logiques institutionnelles et la responsabilité sociale (Christiansen, L. J. H. et Lounsbury, 2013 ; Glynn et Raffaelli, 2013 ; Höllerer *et al.*, 2013 ; Raynard *et al.*, 2013).

Dans une étude transversale comparative des initiatives de RSE des entreprises chinoises, Raynard *et al.* (2013) ont étudié comment l'héritage de logiques institutionnelles, dominantes par le passé, peut configurer les comportements

organisationnels. Les logiques d'État héritées des dirigeants Mao et Deng conduisent à des variations dans la diffusion des pratiques de RSE. Ces logiques passées durent malgré l'infiltration de nouvelles pratiques et cadres de pensée occidentaux. Höllerer *et al.* (2013) ont, quant à eux, étudié les artéfacts visuels de compagnies autrichiennes pour saisir comment ces images traduisaient la RSE. Tirant plus de 1600 images de rapports de responsabilité sociale, ces auteurs indiquent que le langage visuel est primordial dans la gestion de la complexité institutionnelle. Les « images de la pratique » (« *imageries-of-practice* ») permettent de dépasser le vocabulaire verbal et de traduire des idées globales (par exemple, la RSE) en connaissances locales.

Basée sur des sondages et des analyses d'archives de 161 compagnies issues du Fortune 500, l'étude de Glynn et Raffaelli (2013) souligne la manière dont les programmes de RSE sont « instanciés » ou intégrer dans la structure organisationnelle. Les programmes de RSE reprenant une logique de marché seront intégrés dans les unités d'affaires, tandis que les programmes soutenant une logique communautaire se retrouveront dans des fondations philanthropiques. Dans une étude de cas sur le groupe Carlsberg Brewery Group et son guide de consommation responsable d'alcool, Christiansen et Lounsbury (2013) s'interrogent sur le « bricolage institutionnel » à l'œuvre pour gérer la complexité institutionnelle. Ce bricolage est un processus de combinaison de plusieurs logiques institutionnelles utilisé pour façonner de nouveaux artéfacts, qui nécessite une renégociation de l'identité organisationnelle. Le guide de consommation responsable d'alcool repose sur deux logiques : celle de la RSE et celle du marché, il intègre des éléments issus des deux logiques.

Pour compléter ces articles empiriques proposés dans le volume de Lounsbury et Boxenbaum (2013), d'autres études mettent l'accent sur l'analyse des logiques institutionnelles lors de la conception de la stratégie RSE. En utilisant une

méthodologie reposant sur l'étude des discours de 28 entreprises dans quatre pays (Danemark, Grande- Bretagne, USA et Afrique du Sud), Lauesen (2014) fait ressortir les logiques institutionnelles en action lors de l'engagement de ces entreprises en RSE. Selon Lauesen (2014), il y aurait une opposition entre les logiques utilisées par les dirigeants (la profession, le management) et celles mises en avant par les instances règlementaires (le marché et l'État). Les logiques institutionnelles à l'œuvre dans les quatre pays conduisent à transformer une RSE implicite en RSE explicite (Matten et Moon, 2008), par des mécanismes isomorphiques coercitifs, normatifs et mimétiques. Selon Lauesen (2014, p. 130), les entreprises qui s'engagent dans une RSE implicite suite à des pressions coercitives proposent des discours hésitants et résistants. Tandis que des entreprises qui s'engagent pour des raisons mimétiques et normatives offrent des discours sur la RSE explicite, qui traduisent une plus forte légitimité et une plus grande authenticité par le biais d'indicateurs de performance certifiés par des tierces-parties.

Enfin, en matière d'appropriation, Grimand (2012) revient sur l'importance de contextualiser l'appropriation et souligne sans le mentionner le rôle joué par les pressions institutionnelles issues du champ organisationnel et les influences des logiques institutionnelles (ou « modes d'organisation dominants »). L'intégration de la notion d'appropriation dans la perspective néo-institutionnelle est alors pertinente.

> « Sur un plan sociopolitique, on prendra acte de ce que l'appropriation d'un outil de gestion est tributaire du contexte dans lequel il se déploie. Elle doit composer notamment avec des pressions institutionnelles (qu'elles émanent du législateur, des branches professionnelles ou bien encore des discours sur les « bonnes pratiques »), s'affronter à la culture et aux modes d'organisation dominants, tenir compte de l'équilibre des pouvoirs et des solidarités professionnelles qui s'expriment. Ceci passe par un processus de contextualisation (l'instauration d'une GPEC « maison » dans le cas de Bancpro) » (Grimand, 2012, p. 253)

Le défi de l'appropriation d'un objet de gestion, et peut-être plus encore celui de l'appropriation de la RSE, devient intéressant, mais délicat dans un cadre de pluralisme institutionnel.

4.2.5 Le pluralisme institutionnel

Kraatz et Block (2008) définissent le pluralisme institutionnel comme "une situation où une organisation évolue parmi plusieurs sphères institutionnelles" (2008, p. 243). Comme le mentionne Kraatz et Block (2008), la légitimité est une ressource critique pour les organisations (Parsons, 1960 ; Pfeffer et Salancik, 1978) qui tentent d'adopter un degré satisfaisant d'adéquation ("*appropriateness*" au sens de March (1994)). Dans un contexte de pluralisme institutionnel, Kraatz et Block (2008) posent la question de la cohérence de la légitimité face à de multiples systèmes sociaux qui considèrent différemment ce qui acceptable ou désirable. La légitimité devrait alors être comprise comme la "somme des légitimités de ses parties" (Kraatz et Block, 2008, p. 247), donc de ses différentes identités. Les symboles mis en avant par une organisation pour démontrer sa légitimité à un groupe de parties prenantes peuvent être compris de manière contradictoire par d'autres groupes qui « co-évaluent » le degré d'adéquation de l'organisation.

En situation de pluralisme institutionnel, la question de l'engagement de l'organisation ressurgit, car il ne s'agit plus seulement d'avoir un comportement adéquat face à son environnement, mais aussi d'être cohérent avec dans l'ensemble de ses décisions dans le temps. Une organisation en contexte de pluralisme institutionnel ferait face au « dilemme du politicien » (Kraatz et Block, 2008, p. 249) qui souligne la difficulté d'équilibrer conformité (aux demandes de son environnement immédiat) et cohérence de l'engagement (au regard de l'ensemble des

décisions historiques). Les auteurs considèrent alors quatre stratégies de réponse au pluralisme institutionnel :

- L'élimination du pluralisme, en refusant, niant ou manipulant les demandes de conformité émanant de l'environnement institutionnel.

- La « *compartimentalisation* » des identités. Une organisation va alors diviser et séparer les demandes pour les traiter par des divisions ou des unités compartimentées qui témoignent une « conformité symbolique » (Meyer, J. W. et Rowan, 1977) aux attentes de groupes distincts, en « découplant » les légitimités (Lounsbury, M, 2001).

- L'équilibre entre les demandes des différentes parties où une organisation tente de réfréner l'influence des pressions conflictuelles et de trouver un compromis minimal entre les différents rôles, sans toutefois éliminer les tensions entre les logiques contradictoires. La RSE est un exemple de tels compromis entre les obligations sociétales et les obligations fiduciaires.

- L'institutionnalisation de l'organisation, qui se produit lorsqu'une entreprise développe une identité durable unique et distinctive (Selznick, 1957). Cette dernière solution semble être pour Kraatz et Block (2008).

En RSE, la théorie des parties prenantes souligne le rôle pluraliste des organisations (Donaldson, Thomas et Preston, 1995 ; Freeman, 1984), et elle énonce qu'une organisation gagnerait stratégiquement à considérer les intérêts légitimes de ses parties prenantes. Toutefois, ces modèles de gestion éthique des parties prenantes ne sont que rarement accompagnés de propositions pragmatiques. Les solutions au pluralisme institutionnel proposées par Kraatz et Block (2008) pourraient, selon ces auteurs, s'appliquer aux enjeux théoriques de gouvernance des parties prenantes.

Pour conclure et sur la base de ces concepts, nous nous demanderons également comment naissent les stratégies de RSE dans un contexte d'organisation hybride, autrement dit quelles sont les stratégies de réponses aux demandes institutionnelles contradictoires.

4.2.6 Les demandes institutionnelles contradictoires

En situation de pluralisme institutionnel, la résolution des pressions institutionnelles contradictoires devient complexe. Pour Pache et Santos (2010), les pressions institutionnelles contradictoires sont de plus en plus présentes et nombreuses. Il est possible de penser aux partenariats public-privés, aux entreprises de biotechnologies, aux écoles de médecines. Les environnements institutionnels pluralistes sont de plus en plus prégnants, et les organisations confrontées à ces environnements complexes doivent définir des manières de gérer les demandes contradictoires qui leur parviennent. Lorsque des organisations font face à des logiques institutionnelles contradictoires, elles proposent certains types de réponses stratégiques pour conserver légitimité et ressources. Toutefois, les modèles présents dans la littérature pour expliquer ces réponses stratégiques (Oliver, 1991) ne précisent pas les conditions d'apparition ni la nature des conflits entre demandes institutionnelles.

Les demandes institutionnelles sont importées par deux mécanismes : d'une part par des acteurs externes (régulateurs, organisations professionnelles ou organismes de financement), d'autre part par des membres internes (conseil d'administration, dirigeants, volontaires, employés). Les auteurs rappellent que les organisations ne sont pas des bénéficiaires passifs (DiMaggio, P. J. et Powell, 1983a) ou des résistants actifs (Oliver, 1991), elles sont plutôt des entités pluralistes qui sont formées (et qui forment) les pressions institutionnelles (Pache et Santos, 2010, p. 459).

Selon Pache et Santos (2010), la réponse à des demandes conflictuelles est une fonction de la nature des demandes institutionnelles et du degré de représentation à l'intérieur de l'organisation. Les demandes institutionnelles peuvent porter sur les objectifs à atteindre ou sur les moyens pour atteindre ces objectifs. La représentation interne peut être neutre (ou impartiale) lorsque les demandes conflictuelles émanent des acteurs externes ; unique si les groupes internes ont choisi un côté du conflit et en font la promotion ; multiple s'il existe des « modèles d'engagement concurrentiels » (Greenwood, Royston et Hinings, 1996) entre des groupes en conflit cherchant à s'assurer que leur point de vue aura le dessus. Les auteurs reprennent le répertoire de stratégie de réponse d'Oliver (1991), en ne conservant que quatre des cinq stratégies. Le consentement (*acquiescence*) est mis de côté, en situation de conflit consentir à certaines demandes institutionnelles se ferait au détriment d'autres demandes (Pache et Santos, 2010).

Pache et Santos (2013) étudient comment, dans une situation de concurrence entre plusieurs logiques institutionnelles, les organisations hybrides – traversées par plusieurs logiques en même temps - gèrent ces logiques à l'interne. Dans leur analyse de quatre cas d'entreprises d'intégration sociale françaises, Pache et Santos (2013) indiquent que ces entreprises, afin de protéger leur légitimité, développent des stratégies hybrides de couplage sélectif parmi les logiques institutionnelles à l'œuvre.

Les études sur les réponses des organisations hybrides aux pressions institutionnelles soulignent soit des stratégies de découplage (Meyer, J. W. et Rowan, 1977 ; Westphal *et al.*, 1997) ou de compromis (Oliver, 1991 ; Scott, W. Richard, 1983) institutionnel, soit des stratégies de combinaison (Greenwood, Royston *et al.*, 2010). Les études portant sur des stratégies de combinaison démontrent que les organisations ont fait face à des grandes difficultés dans la mise en œuvre et elles n'expliquent pas comment cette combinaison est obtenue au niveau organisationnel. Pache et Santos

(2013) se demandent alors quels éléments des logiques institutionnelles sont choisis par les acteurs organisationnels lorsqu'ils jonglent entre ces logiques, puis quels facteurs conduisent à ces comportements ? Selon Pache et Santos (2013), les organisations hybrides combinent les logiques contradictoires de manière systématique en s'associant de façon sélective (*selectively coupling*) à des éléments intacts issus de chacune des logiques.

Finalement, le cadre conceptuel néo-institutionnaliste nous permets d'aborder la question des logiques institutionnelles dans un contexte public. Il faut en effet noter que les logiques institutionnelles contradictoires ont notamment été accélérées par les changements managériaux des trente dernières années dans le secteur public.

4.2.7 Les logiques institutionnelles et le secteur public

Les logiques institutionnelles dans le secteur public apparaissaient déjà dans les travaux de Selznick (1947), dont l'étude de la Tennessee Valley Authority soulignait qu'au niveau organisationnel, la TVA a invoqué une logique démocratique pour assurer sa légitimité. Selznick parle alors de l'idéologie d' « *administration by the grass roots* » utilisée par les dirigeants pour justifier leurs décisions et politiques, et pour in fine limiter les critiques de la part des représentants de l'état.

Greenwood et Hinings (1993) ont étudié les « schémas interprétatifs » des gouvernements locaux en Angleterre et soulignent que les gouvernements locaux se conforment à deux « archétypes » : la bureaucratie professionnelle et la bureaucratie corporative, chaque archétype correspondant à un schéma interprétatif spécifique. Greenwood et Hinings (1993, p. 1056) définissent ces schémas interprétatifs comme un « *ensemble de valeurs, normes, croyances et rationalisations qui fournissent du sens et une dynamique pour une organisation* ».

Meyer et Hammerschmid (2006) cherchent à comprendre dans quelle mesure une nouvelle logique managériale aurait remplacé une ancienne logique administrative au sein de l'administration publique autrichienne. Le changement de logique institutionnelle repose sur une modification des identités sociales, les individus développent des logiques et des identités hybrides à travers des processus de traduction et d'édition des concepts globaux pour leur donner une saveur plus locale. Selon leurs conclusions, les logiques d'adéquation (« *logics of appropriateness* ») correspondant à l'ancienne orientation n'ont pas été supplantées par une logique de performance et de résultats. L'appropriation par les dirigeants de cette nouvelle logique aura principalement été de nature instrumentale.

4.3 Description du cadre conceptuel

Le processus d'appropriation de la RSE demande de regarder à la fois le contexte d'appropriation particulier aux sociétés d'État et à la dynamique d'adaptation organisationnelle lors de cette appropriation.

4.3.1 Le contexte d'appropriation

L'utilisation de théories de management doit être contextualisée pour prendre en compte les facteurs économiques, sociaux et politiques spécifiques au contexte institutionnel du secteur public (Pettigrew, 2005). La gestion de services publics est différente du fait de l'environnement politique complexe et des fortes demandes de reddition de comptes (Hartley et Skelcher, 2008). Le contexte d'appropriation permet de comprendre l'adoption et la nature de l'intégration de la RSE. En effet, le rôle sociétal d'une entreprise publique dépend du contexte politique, économique et social. Certains éléments de ce contexte sont plus durables, la structure politico-économique, d'autres aspects sont plus dynamiques, les pressions et enjeux sociétaux.

La structure est composée d'un environnement sociétal, que l'on peut qualifier de général, et d'un contexte économique et politique, qui est propre aux sociétés d'État. Nous pouvons rappeler que dans l'environnement sociétal, le contexte institutionnel et social définit ce que la société attend des entreprises. Les contextes nationaux renvoient à des visions différentes des rôles des entreprises et de l'État et à définitions variées de la responsabilité sociale (Jamali et Neville, 2011 ; Matten et Moon, 2008 ; Pasquero, 1997). Au niveau canadien, les différences existent également d'un contexte provincial à un autre. La particularité de l'éthique des affaires au Québec a déjà été soulignée (Pasquero, 1997). Une RSE est donc une représentation particulière au sein d'un système national. Notons par ailleurs que la RSE, comme toute tendance internationale, est influencée en partie par des tendances nationales et en partie par des tendances transnationales (Sahlin et Wedlin, 2008). Les tendances nationales sont indépendantes et simultanées. À ce niveau, les différences dans l'implantation des tendances s'expliquent par des situations économiques variées, la structure administrative et l'histoire des réformes. Dans chaque contexte national, le concept de RSE est construit et édité (au sens de Sahlin et Wedlin (2008)).

À cette structure institutionnelle, s'ajoute le contexte particulier où les sociétés d'État exercent leurs activités. Ce contexte est déterminé par deux marchés distincts (Forget *et al.*, 1995) :

- Un marché politique où les conditions externes politiques sont représentées par le ministre et les groupes de pression, les objectifs gouvernementaux, le régime politique et l'interface contrôleur/contrôlé ;
- Un marché économique où les conditions externes économiques renvoient à la technologie, à la structure du marché, au type de propriété et au degré de compétition.

Dans cette structure sociale, économique et politique, des éléments plus dynamiques de l'environnement sociétal orientent l'appropriation de la RSE. Reprenant les analyses de DiMaggio et Powell (1991), nous pouvons noter que dans un environnement fortement institutionnalisé, les sociétés d'État font face à des pressions sociétales qui s'expriment par des formes régulatrices ou normatives. Les trois types de pressions isomorphiques s'appliquent à notre problématique.

- L'isomorphisme coercitif appelle des changements provoqués par des pressions formelles et informelles, le plus souvent pas des lois ou des réglementations (volontaires ou obligatoires). Dans un contexte gouvernemental, les mandats, les obligations légales et les nombreuses réglementations et politiques à suivre représentent pour les sociétés d'État des pressions coercitives.
- L'isomorphisme normatif explique les changements induits par des normes et croyances de certains secteurs d'activités et relayés par les associations professionnelles ou l'éducation. Les normes et les logiques dominantes au sein d'une industrie, mais aussi celles issues de l'administration publique encouragent de suivre un certain type de pratiques (par exemple en matière de changements climatiques), qui peuvent cependant entrer en contradiction.
- L'isomorphisme mimétique a lieu dans des contextes d'incertitude où les acteurs organisationnels vont copier les pratiques considérées légitimes ou efficientes. Dans des contextes où le développement durable n'est pas défini ou de manière floue, les entreprises peuvent se tourner vers des pratiques considérées comme réussies que ce soit dans d'autres zones géographiques (provinces ou pays) ou secteurs d'activités.

Dans le cas des services publics, Lauesen (2014, p. 130) fait remarquer que les pressions coercitives aboutissent à des discours RSE indécis et résistants de la part des entreprises, alors que les organisations qui s'engagent suite à des pressions mimétiques et normatives ont un discours témoignant d'une plus grande légitimité et font ressortir une plus forte authenticité en recourant à des indicateurs de performance certifiés par des tiers. Les raisons de l'engagement en RSE influencent le type de réponse et l'appropriation de la RSE.

Les pressions ou attentes sociales et environnementales sont exprimées par une variété de parties prenantes. Face à ces pressions, les entreprises sont exposées à des objets ou à des outils de gestion provenant de l'extérieur (De Vaujany, 2006). Dans le cas des sociétés d'État, les parties prenantes telles que l'État, les consultants, les organismes de certification, les chercheurs, les ONG et les médias développent des attentes, mais aussi produisent des objets de gestion (RSE, développement durable, éthique, gouvernance) que l'entreprise peut s'approprier.

Le contexte d'appropriation définit les limites de l'appropriation de la RSE, alors que les pressions sociétales orientent les problématiques. Dans ce contexte, les sociétés d'État adoptent et intègrent à des degrés divers des éléments de responsabilité sociale. Le concept de RSE est interprété (ou) à plusieurs niveaux dans l'organisation.

4.3.2 La dynamique d'appropriation

Dans une approche appropriative (Grimand, 2006), nous distinguerons deux stades du processus au sein d'une dynamique itérative : l'adoption et l'apprentissage. Les processus d'interprétation du concept de RSE se situent alors à deux niveaux. Le premier niveau concerne les décisions stratégiques et la vision de la RSE qu'énonce l'organisation, il nous faut tout d'abord saisir la mission et l'identité de la société d'État, puis dans ce cadre le rôle des dirigeants et des responsables RSE. Le second

niveau met en lumière la réappropriation par les cadres intermédiaires et les employés de cette RSE éditée et cohérente avec les logiques institutionnelles d'une société d'État.

4.3.2.1 L'adoption ou l'interprétation au niveau stratégique

Les sociétés d'État ont des missions multiples souvent confuses, voire contradictoires. L'adoption de la RSE intervient dans un contexte de gestion de cette contradiction. Dutton et Dukerich (1991) ont souligné que différentes facettes de l'identité organisationnelle amènent à interpréter, puis plus tard à réinterpréter un enjeu social afin de proposer une réponse à chaque fois cohérente avec l'identité de l'organisation. Lorsque l'entreprise a des obligations contradictoires, comme c'est le cas des sociétés d'État qui ont des obligations de service public et de rentabilité économique, la cohérence avec l'identité organisationnelle passe par des stratégies de gestion de cette inhérente contradiction.

Les logiques institutionnelles conflictuelles sont susceptibles d'induire des réponses organisationnelles variées à des enjeux sociétaux. Pache et Santos (2013) ont montré que dans le cas d'entreprises d'économie sociale, ces organisations effectuent un découplage des réponses stratégiques selon plusieurs logiques de manière simultanée. Autrement dit, une organisation pluraliste peut développer une combinaison de pratiques organisationnelles, tant qu'elle reste cohérente. Chaque logique se retrouve dans plusieurs pratiques organisationnelles différentes (gouvernance, procédures, propriété, etc.) et la combinaison permet de préserver les légitimités issues des multiples logiques.

L'opposition des logiques institutionnelles demande une appropriation de la RSE spécifique, les processus d'imitation et de traduction du concept seront cohérents avec ces logiques. La manière dont ces logiques se combinent influence tant

l'adoption du concept de RSE que son apprentissage par les acteurs. Comprendre ce pluralisme représente une première étape.

Lors de l'adoption, un premier effort d'interprétation est effectué par les dirigeants. Les pressions externes (crises, demandes des parties prenantes, lois) et les préoccupations internes amènent les dirigeants à redéfinir ce que signifient les enjeux de RSE ou de développement durable pour leur organisation. La littérature sur les entreprises privées a démontré que l'adoption et l'engagement en RSE passent par la participation des dirigeants (Weaver *et al.*, 1999). Dans le cas des sociétés d'État, les responsabilités paradoxales des dirigeants demandent de concilier des objectifs de politique publique et une performance économique. L'adoption de la RSE intervient dans un cadre de pensée complexe qui demande une conciliation de ces deux logiques. La RSE peut alors être interprétée comme réponse à cette conciliation, une innovation, un compromis ou une réorientation vers l'une des logiques. Rodríguez Bolívar *et al.* (2014) illustrent ce point en montrant que, pour les dirigeants de sociétés d'État espagnoles, la RSE était principalement une opportunité d'améliorer l'image et la réputation de leurs entreprises et que leurs principales parties prenantes étaient les employés et les consommateurs.

Dans une perspective appropriative (Grimand, 2006), le rôle de la direction de l'entreprise est important puisqu'ils puisent dans les formes instrumentale (mécanismes de rationalisation a priori ou a posteriori), sociopolitique (interactions avec les principales parties prenantes) et psychocognitive (acceptation d'un objet de gestion externe). La forme cognitive de l'appropriation englobe à la fois l'intuition individuelle (Gabriel *et al.*, 2012) et l'apprentissage managérial à travers la participation à des réseaux professionnels (Bonneveux et Saulquin, 2009) ou de parties prenantes.

Enfin, les dirigeants des sociétés d'État peuvent agir comme des entrepreneurs institutionnels (Bernier et Hafsi, 2007). Cela s'avère être un élément primordial de la dynamique, car les dirigeants légitiment une nouvelle pratique en les « *intégrant dans les structures et croyances organisationnelles pour que les acteurs se les approprient* » (Buisson, 2006, p. 165).

D'autres acteurs sont importants à ce stade de conception. Les responsables RSE ou développement durable, qui ont eux-mêmes une fonction paradoxale au sein des entreprises, joue un rôle « d'acteurs de changement des pratiques organisationnelles » (Chiapello et Gitiaux, 2009, p. 52). Ces fonctions ont souvent été créées dans des contextes d'isomorphisme institutionnel, puisque les règlementations ou principes sur le développement durable ou la normativité du concept de RSE ont conduit les entreprises à déterminer et divulguer leurs impacts sociaux et environnementaux. Si le positionnement des responsables RSE est difficile notamment en interne, leur rôle de traducteur des politiques et des stratégies est critique pour dépasser le niveau du discours et favoriser l'intégration et l'apprentissage de la RSE.

4.3.2.2 L'intégration

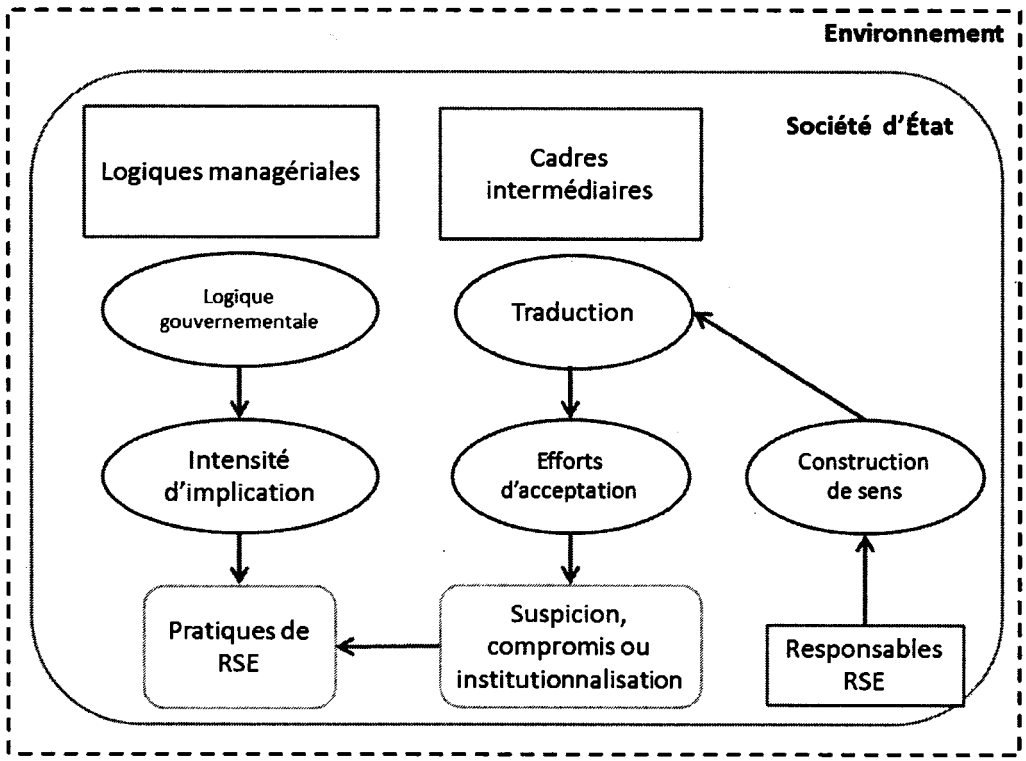
Le deuxième niveau d'interprétation est managérial et touche l'opérationnalisation des principes. La réappropriation prend elle aussi des formes instrumentale, sociopolitique, cognitive et symbolique. L'opérationnalisation et la formalisation de pratiques responsables dans les différentes fonctions de l'entreprise devraient mettre en lumière la perspective instrumentale et symbolique de l'appropriation. La rationalisation (perspective instrumentale) de la RSE par les cadres intermédiaires et les employés fait appel à une traduction des principes et des croyances liées à la RSE au regard des logiques managériales dominantes des différentes fonctions de l'entreprise. L'apprentissage, autrement dit la forme cognitive de l'appropriation,

mobilise un deuxième effort d'acceptation et prend des formes multiples : entre autres, suspicion ou compromis (Baret, 2007), routine (Brewer, 1996) ou institutionnalisation (Gabriel *et al.*, 2012).

Cet effort d'acceptation d'un concept fortement normatif dépendra des logiques et des structures organisationnelles. Rashman *et al.* (2009) indiquent que la bureaucratie dans le secteur public peut engendrer des résistances au changement, les barrières culturelles et structurelles limitent l'apprentissage et le transfert de connaissances dans les organisations publiques. La culture organisationnelle peut orienter le sens de l'intensité de l'implication des employés pour des pratiques responsables (Godkin, 2015).

Les cadres intermédiaires jouent un rôle de sentinelle (*gatekeeper*) (Godkin, 2015), ils participent à l'alignement des idées de RSE avec les réalités de terrain, où les considérations financières peuvent prendre le dessus. En outre, les cadres intermédiaires ont la capacité de mobiliser les employés dans des actions et des programmes de RSE (Nielsen et Gonzalez, 2010). Enfin, le niveau d'engagement de la part des employés détermine le degré d'appropriation de la RSE ou du développement durable et son institutionnalisation dans l'entreprise. L'introduction d'une démarche RSE provoque des comportements et des croyances (acceptation ou indifférence) de la part des employés à propos du nouveau rôle de leur entreprise (Godkin, 2015 ; Rodrigo et Arenas, 2008).

Figure 1 - Processus d'appropriation / Apprentissage



La figure 1 reprend les processus à l'œuvre lors de cette phase d'apprentissage. À ce niveau, le recours à la théorie néo-institutionnaliste scandinave (Boxenbaum et Trandgaard Pedersen, 2009 ; Sahlin et Wedlin, 2008), qui fait référence aux phénomènes d'édition propres à la sociologie de la traduction de Callon et Latour (Callon, 1986) et ses concepts d'intéressement et de traduction, peut être très pertinent pour saisir l'acceptation et la construction de sens par les cadres et les employés. Bien que paradoxal au sein de la théorie néo-institutionnaliste, le concept de traduction signifie que les idées changent lorsqu'elles circulent d'un contexte à un autre (Boxenbaum et Trandgaard Pedersen, 2009). Il y aurait ici une remise en question de l'idée d'une diffusion isomorphique inaltérée, ce qui présente un intérêt

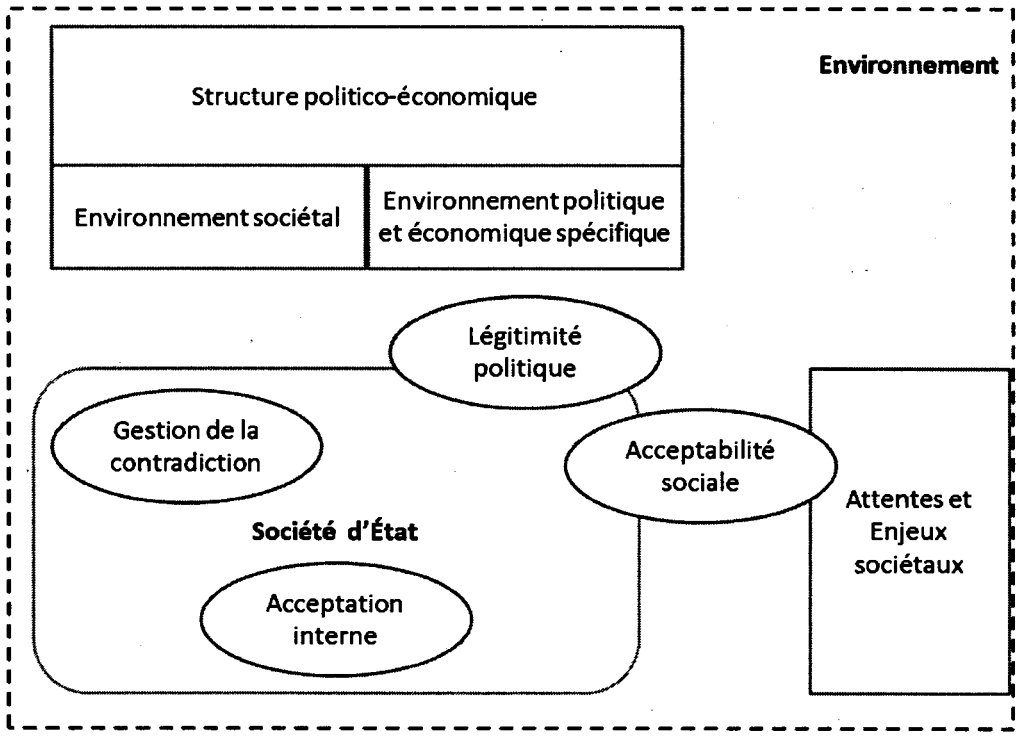
certain pour comprendre la trajectoire du concept de RSE vers le secteur public. L'institutionnalisme scandinave propose un répertoire de concepts adaptés pour saisir les dynamiques organisationnelles en réponse aux pressions institutionnelles, citons le couplage souple et la création de sens (March et Olsen, 1976 ; Weick, K. E., 1995) ou la traduction (Callon, 1986).

Enfin nous pouvons souligner que le transfert de connaissances au sein du secteur public joue un rôle dans l'apprentissage organisationnel des organisations publiques et dans l'amélioration des services publics (Rashman *et al.*, 2009). En matière de RSE, les plateformes de sensibilisation et de collaboration (comités gouvernementaux, tables rondes, forums) mises en œuvre par les gouvernements sont des passerelles de transferts de connaissances tant au niveau stratégique que managérial.

4.3.2.3 Légitimité : l'acceptation interne et l'acceptabilité sociale

Sur le plan conceptuel, nous nous intéresserons de façon parallèle au concept de légitimité. Elle peut être étudiée sur les deux facettes de l'acceptabilité sociale et sur l'acceptation sociale du concept et des principes. Nous chercherons à comprendre le rôle de la RSE dans la construction des stratégies de légitimité, mais aussi à appréhender les mécanismes de légitimation du concept au sein de l'organisation. La figure 4 synthétise ces mécanismes.

Figure 2 - Mécanismes d'acceptabilité et de légitimité



Au premier niveau de l'adoption, les liens étroits entre légitimité et appropriation (Grimand, 2012) mettent en avant le caractère sociopolitique du processus d'appropriation où l'adoption d'un discours autour de la RSE permet de légitimer l'action auprès de parties prenantes internes et externes. Dans une perspective symbolique, l'appropriation représente un vecteur de construction de sens et l'interprétation reflète les stratégies de gestion des logiques contradictoires.

La gestion de la légitimité dans organisation dont la mission est composée d'objectifs contradictoires passe par des stratégies qui varient du découplage à l'élimination du paradoxe. Selon Elsbach (1994), l'étude du discours stratégique des entreprises

permet de comprendre la gestion symbolique de la légitimité. Dans un contexte de controverse qui remet en question la mission de l'organisation, cette dernière va mettre en œuvre des stratégies de découplage (structurel ou temporel) ou d'élimination de la contradiction (réinterprétation ou recadrage). Par exemple, pour Demers et Barral (1996), les sociétés d'État d'électricité ont modifié dans le temps leur discours stratégique pour être cohérentes face à leur environnement et conserver leur légitimité. Des stratégies de découplage temporel et structurel, ainsi que des stratégies de recadrage de la mission, sont mobilisées pour gérer l'ambigüité d'une double mission économique et environnementale.

En matière de découplage, les conclusions du travail de Demers et Barral (1996) sont à rapprocher des travaux de Pache et Santos (Pache et Santos, 2010, 2013). Les stratégies décrites comme un découplage structurel, où coexistent deux objectifs en parallèle dans des unités d'affaires distinctes, sont proches des stratégies de combinaison dites de « couplage sélectif » (Pache et Santos, 2013) où les objectifs sociaux apparaissent dans certaines pratiques organisationnelles tandis que les objectifs commerciaux sont notables dans d'autres pratiques. Les stratégies de gestion de la contradiction sont visibles au niveau de la stratégie de l'entreprise où elle cherche à justifier sa mission et ses politiques. Au niveau managérial, il est également nécessaire que la stratégie de légitimité externe soit intégrée en interne et non pas seulement de manière symbolique au risque de créer un contexte organisationnel propice à des comportements nuisibles susceptibles d'entacher la légitimité externe (Maclean et Behnam, 2010).

La gestion de la légitimité dans un contexte de contradiction doit être cohérente avec l'identité de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991) et ses logiques institutionnelles (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008). Cette identité est composée

de différentes facettes qui conduisent à des processus d'interprétation/réinterprétation d'un même enjeu (Dutton et Dukerich, 1991).

Le discours stratégique de l'entreprise devrait être intégré dans les pratiques et la culture de l'organisation. Dans une certaine mesure, l'acceptation interne dépend de l'adaptation au contexte organisationnel (Cuillière, 2006), ce qui repose sur la base de la légitimité pragmatique. Cuillière (2006) mentionne par exemple que la co-construction des prescriptions par le conseiller (consultant interne ou « champion »), et le dirigeant est primordiale pour faciliter l'acceptabilité des principes. Les rôles du dirigeant comme entrepreneur institutionnel et du responsable (ou conseiller) RSE comme traducteur semblent être centraux dans l'acceptation interne des principes de responsabilité sociale ou de développement durable.

4.3.2.4 Conclusion

Le cadre conceptuel néo-institutionnaliste nous permettra (1) de saisir les dynamiques environnementales qui influencent l'appropriation de la RSE par les sociétés d'État par les biais des pressions institutionnelles et de la recherche de légitimité, (2) de comprendre le rôle des logiques institutionnelles contradictoires dans le processus d'appropriation de la RSE dans une organisation hybride, (3) d'appréhender les mécanismes d'apprentissage et de « traduction » du concept par les individus pour « faire leurs » les valeurs sociétales.

4.4 Pôle empirique

Au regard des phénomènes conjoints de globalisation du concept de RSE, notamment à travers l'adoption par des firmes multinationales de normes internationales de comportement et de lignes directrices consensuelles sur les principes de la RSE (voir notamment l'ISO26000, le Pacte Mondial de l'ONU ou la Global Reporting

Initiative) d'un côté et de l'autre, la prise de conscience grandissante du concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de développement durable par des organisations autres que des entreprises privées, la question de la RSE s'installe dans la sphère publique.

De plus, les sociétés d'État continuent d'être de puissants outils de politique publique et représentent une portion non négligeable de l'activité économique mondiale dans les pays développés comme émergents. Par exemple, parmi les 100 plus grandes compagnies canadiennes figurent environ une douzaine de sociétés d'État. Selon l'OCDE, le poids des sociétés d'État dans l'économie mondiale reste très important. En 2014, l'OCDE indiquait que les sociétés d'État de 34 pays étudiés[20] représentaient 2111 entreprises, d'une valeur de 2 billions de dollars, et employait environ 6 millions de personnes. Si ces entreprises ne représentent que 2.5% de l'emploi national, en revanche elles contrôlent souvent des secteurs névralgiques comme l'énergie ou le transport. Dans certains pays, les sociétés d'État représentent une portion importante de la population active. En France, 1,6 million d'employés travaillent pour les sociétés d'État. De manière surprenante, les États-Unis emploient près de 500 000 travailleurs dans les entreprises publiques. Au Canada, 86558 employés travaillent pour des sociétés d'État fédérales.

De plus, comme l'indique Bernier (2014, p. 253), depuis la crise économique de 2008, les gouvernements comme le monde académique redécouvrent les sociétés d'État comme des instruments pertinents de politique publique (Florio et Fecher, 2011). De plus, depuis les trente dernières années les sociétés d'État sont plus autonomes, ouvertes à la concurrence et tournées vers le profit (Rentsch et Finger,

---

[20] 31 pays de l'OCDE et deux pays cherchant à adhérer.

2013) et leur avenir les oriente vers de nouveaux modes de gouvernance (Florio, 2014 ; Florio et Fecher, 2011). Ces évolutions nous amènent à repenser le rôle des entreprises publiques en société. Les études empiriques récentes cherchent à comprendre ce rôle sociétal (Charbonneau et Caron, 2009b ; Córdoba-Pachón *et al.*, 2014 ; Lauesen, 2011 ; Tagesson *et al.*, 2009).

Ensuite, d'un point de vue empirique, nous chercherons à saisir les spécificités de la RSE dans certaines organisations en suivant ce que proposait Boxenbaum (2006) qui indiquait que la RSE est un construit contextualisé qui est soumis à des forces institutionnelles, dont certaines logiques d'actions favorisent l'engagement en RSE, alors que d'autres le limite :

> «In recent years, scholars have increasingly abandoned the quest for a normative CSR theory and a universal CSR definition. Instead, they have turned their attention to the contextual features of CSR, calling for a better understanding of the institutional processes that shape the creation, utilization, and change of CSR » Boxenbaum (2006, p. 46).

L'intérêt empirique est ici de saisir les logiques d'action et de comprendre les caractéristiques contextuelles spécifiques afin d'appréhender l'appropriation de la RSE dans des entreprises hybrides.

4.5 Pôle méthodologique

Pour répondre à la question « comment les logiques institutionnelles contradictoires influencent le processus d'appropriation de la RSE », une approche méthodologique inductive permettra de comprendre un phénomène récent encore peu exploré. Aux logiques institutionnelles dominantes dans les sociétés d'État s'ajoutent de nouvelles logiques écologiques, de gouvernance ou de justice sociale, dont les interactions, conflits ou conjugaisons se révèleront des données issues du terrain de recherche.

De plus, une approche inductive est nécessaire pour laisser la place à l'interprétation. L'approche innovatrice de la théorie des logiques institutionnelles est ancrée dans une perspective interprétative et repose sur une vision « socialement construite » de la réalité (Berger et Luckman, 1967), offrant alors une vision particulière de la nature de la vie des organisations. Pour comprendre les logiques institutionnelles, une approche interprétative (Pache et Santos, 2013) ou socio-constructiviste (Christiansen, L. J. H. et Lounsbury, 2013 ; Labelle et Pasquero, 2006) donnera les moyens de créer du sens des discours et outils mobilisés envers la RSE.

4.6 La question de recherche centrale

La question centrale initiale sera : de quelle manière les sociétés d'État s'approprient-elles la responsabilité sociale dans un contexte de logiques institutionnelles contradictoires ?

Les trois questions de recherche porteront sur le pourquoi, le quoi et le comment des stratégies de RSE des sociétés d'État.

La première question touche le sens que les gestionnaires des politiques de RSE donnent à l'engagement sociétal de leur entreprise. Avec cette question nous cherchons à déterminer la vision et le raisonnement qui conduit une société d'État à s'engagement de manière implicite ou explicite (Matten et Moon, 2008) en RSE.

- Q1 : Que signifie le concept de RSE pour les sociétés d'État ?

La seconde question permet de déterminer quelles pressions institutionnelles et quelles motivations stratégiques ont influencé la réflexion, la conception et la mise en marche des pratiques de RSE. Les particularités de l'environnement institutionnel des sociétés d'État et la problématique des sources de légitimité seront étudiées grâce à cette sous-question.

- Q2 : Quels sont les facteurs expliquant l'engagement des sociétés d'État dans des stratégies de RSE ?

La troisième question fait référence aux stratégies de réponses des organisations en situation de pluralisme institutionnel. Les pratiques de RSE des sociétés d'État répondent des attentes particulières issues de l'environnement sociopolitique de l'entreprise, dans un contexte hybride, les stratégies mises en place doivent être appropriées et cohérentes pour permettre à la société d'État de conserver sa légitimité. Les processus de conception et d'opérationnalisation de la RSE mettent en lumière certaines stratégies de réponses particulières.

- Q3 : Comment, dans une situation de concurrence entre plusieurs logiques institutionnelles, les sociétés d'État gèrent-elles ces logiques pour concevoir et mettre en œuvre des démarches de RSE ?

CHAPITRE 5
MÉTHODOLOGIE

Nous expliquerons ici la méthodologie choisie pour notre recherche. Dans les deux premières sections, nous y présenterons la stratégie et l'unité d'analyse. Dans une deuxième section, les sources de données et les méthodes d'analyse de données seront traitées. Dans une dernière section seront présentés les limites et critères de qualité de la stratégie de recherche ainsi que les considérations éthiques associées à cette recherche

5.1 Justification de la recherche

5.1.1 Justification théorique du terrain de recherche

Depuis quelques années, la RSE semble s'institutionnaliser au niveau mondial à travers une acceptation normative de la part des dirigeants et un développement de normes de comportements (ISO 26000, GRI, Pacte Mondial). Cette institutionnalisation touche toutes les organisations, quel que soit leur statut ou taille. Les pressions institutionnelles sont insensibles à ces différences de formes d'organisation et les phénomènes d'appropriation de la RSE s'appliquent aussi bien à une compagnie minière multinationale qu'à un musée public.

En 2005, Berthoin-Antal et Sobczak (2005) appelaient de leurs vœux un élargissement des recherches à toute forme d'organisations :

> « the condition of society and of the environment is affected by the behavior of a wide variety of organizations, of which business corporations are just one. There is no logical reason that non-governmental organizations and universities, for example, should not be held as accountable for the impacts of their activities on the sustainability of society and the environment as are medium-sized companies and

> multinational corporations. (...) attention can be focused on the full range of forms within which activities are organized in and between societies today, including local authorities, international organizations, non-governmental organizations, public-private partnerships, as well as less formally structured networks » (Berthoin-Antal et Sobczak, 2005)

Le cas des sociétés d'État est pertinent au regard des « a priori » sur la supériorité de l'appropriation de la RSE par les sociétés d'État (Marais et Reynaud, 2008). Pour reprendre l'expression de Smith (2003), il ne s'agit plus de se demander « si » les organisations ont des responsabilités sociales, mais plutôt « comment » les organisations s'engagent dans des comportements socialement responsables.

5.1.2 Justification pratique de la recherche

Les sociétés d'État représentent un type particulier d'organisations hybrides. Ces organisations hybrides représentent un nombre croissant (Purdy et Gray, 2009) de formes organisationnelles différentes (réseau, partenariats public-privés, B-Corporations, entreprises d'économie sociale, etc.) dont l'appropriation d'un objet de gestion, telle la RSE, peut faire apparaître des tensions entre logiques ou missions contradictoires. Les justifications pratiques s'inscrivent dans la compréhension du processus d'appropriation au sein d'entreprises particulières de fait de leurs missions bicéphales. En outre, les récents classements sur la RSE ou le développement durable soulignent que les sociétés d'État sont capables d'être des leaders dans leurs secteurs (Corporate Knights, 2008) et des sources d'innovation en RSE (CIRIEC, 2011).

5.2 Positionnement méthodologique

Suivant Lincoln et Guba (Lincoln et Guba, 1985), nous considérons, sur le plan ontologique, que la réalité est construite par l'interaction sociale, en opposition avec les paradigmes positivistes dans lesquels la réalité est externe et observable. Du point de vue ontologique, les ancrages théoriques choisis considèrent que de multiples réalités existent

: la réalité n'est pas donnée, elle est construite. Les principales théories présentées dans le cadre conceptuel s'alignent dans ce sens, en proposant une épistémologie subjectiviste. Les approches néo-institutionnelles principalement marquées par les piliers normatifs et cognitifs soutiennent également ce point. Notre recherche s'appuie sur un paradigme constructiviste où « coexistent des réalités multiples, différentes et subjectivement construites » (Guba et Lincoln, 2005).

Notre approche de recherche est inductive. Ceci signifie même si un cadre conceptuel préliminaire relativement général a été proposé, de nouvelles dimensions ont émergée pendant la recherche (Patton, 2002). Dans notre recherche qui porte sur l'appropriation de la RSE dans un contexte public, la connaissance a émergé dans un processus d'interaction entre le chercheur, son objet de recherche et les répondants, ici les dirigeants et responsables chargés d'initiatives ou de la stratégie RSE. L'interprétation du chercheur et des participants a joué un rôle dans la création de la connaissance. Comme proposé par la théorisation ancrée de Strauss et Corbin (1998), nous avons mis en avant l'interprétation des répondants sur l'appropriation de la RSE, tout en permettant un aller-retour à la théorie pour favoriser l'interprétation et la construction de sens sur la base de l'information recueillie.

Rappelons toutefois qu'il faut faire une différence entre la « méthodologie » et la « méthode » de la théorisation ancrée (Labelle *et al.*, 2012). La méthode consiste en un « ensemble des techniques et procédures utilisées pour obtenir et analyser les données » (Charmaz, 2008). La méthodologie comprend trois facettes indissociables : une posture scientifique (pour Strauss, l'interactionnisme symbolique) ; une méthode « pour collecter et analyser les données dans l'esprit de l'induction » (Labelle *et al.*, 2012, p. 65) ; un objectif unique : la construction théorique.

Au niveau de la méthode, la théorisation ancrée repose sur deux principes fondamentaux (Labelle *et al.*, 2012, p. 65). Le premier renvoie à la comparaison

constante : « la collecte et l'analyse se font de façon simultanée, au cours d'un processus itératif de recherche active de contrastes et de similitudes à travers toutes les données, et si possible sur plusieurs sites ou périodes de temps » (Labelle *et al.*, 2012, p. 65). Le second précise l'échantillonnage théorique : les données collectées le sont pour les besoins de la théorie à développer et non dans une optique statistique.

Dans le cas de la RSE des sociétés d'État, cette méthode est pertinente, car pour reprendre l'expression de Labelle *et al.* (2012), « la théorie [est] en retard sur la pratique, il fallait d'abord « laisser le terrain parler ». Nous préciserons les différents aspects de la méthode dans les sections suivantes.

5.3 Stratégie de recherche

5.3.1 Choix de la stratégie

Chaque stratégie de recherche possède ses avantages et inconvénients. Au côté de l'étude de cas, Yin (1984) inclut comme stratégie de recherche : les expériences en laboratoire, les sondages, la recherche historique et l'information d'archives. Selon lui, la pertinence de chaque méthode dépend de trois conditions : le type de question de recherche, le contrôle du chercheur sur les évènements, et l'aspect contemporain du phénomène (Yin, 1984, p. 16). Une étude de cas s'inscrit dans la compréhension de phénomènes présents, notamment à l'aide d'entrevues et d'observations. La recherche portant sur la RSE des entreprises publiques concerne des évènements récents, une étude de cas est la stratégie de recherche la plus appropriée.

5.3.2 Définition d'une analyse de cas

Yin (1984, p. 23) définit une étude de cas comme : « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement définies et dans laquelle de

multiples sources de données sont utilisées ». Yin insiste notamment sur le fait qu'une étude de cas peut comprendre un ou plusieurs cas. De plus, Yin conseille de renforcer la fiabilité de la recherche par le recours à de multiples sources de données (entrevues, documentation, observations...). Ces données peuvent être de nature tant qualitative que quantitative (Eisenhardt, 1989, p. 534).

5.3.3 Justification de la stratégie

Dans le champ de la responsabilité sociale, la stratégie est pertinente et relativement bien utilisée. Egri et Ralston (2008, p. 323), dans une analyse des études internationales en responsabilité sociale, annoncent que les études de cas représentent 30% des méthodes présentées dans les articles.

Les auteurs poursuivent en indiquant que les recherches sont assez équilibrées et qu'elles sont composées de « *a mixture of both quantitative (especially survey-based) and qualitative (especially case studies) methodologies* » (Egri et Ralston, 2008, p. 325). Eisenhardt (1989) indique que les études de cas sont une stratégie de recherche adéquate lorsqu'un chercheur s'intéresse à des domaines de recherche jeunes et en développement.

5.4 Méthode de collecte de données

Suivant Yin (1984, p. 29), il est important dans la conception de la recherche d'étudier cinq éléments. La ou les questions de recherche et les propositions de recherche sont les deux premières, la troisième est l'unité d'analyse que nous allons maintenant détaillée. La manière de relier les données aux propositions et la méthode d'analyse des données représentent les deux derniers éléments et seront traitées plus tard.

5.4.1 Unité d'analyse

Yin indique que dès la conception de la recherche, la question de l'unité d'analyse doit être posée (Yin, 1984, p. 29). La question de recherche est intimement liée à l'unité d'analyse. Notre question traite de la responsabilité sociale des entreprises publiques, il ressort de cela que l'unité d'analyse est, dans le cas étudié, une entreprise publique en tant qu'organisation.

Une étude de cas unique a pour objet des cas critiques, extrêmes ou révélateurs (Yin, 1984, p. 42). Une étude de cas multiple vise, pour sa part, une logique de réplication (littérale ou théorique) et cherche à souligner les liens entre les cas étudiés afin de renforcer l'apport théorique. Ainsi, notre recherche est composée d'une étude de cas multiples (Yin, 1984). Un cas décrit une entreprise publique et nous avons tâché de rencontrer plusieurs gestionnaires pour chaque entreprise publique, notamment les gestionnaires en lien direct avec les pratiques ou politiques de responsabilité sociale ou de développement durable. Nous avons utilisé une étude de cas multiple dans une logique de réplication théorique, où nous nous attentions à des résultats différents, mais pour des raisons prévisibles.

5.4.2 Échantillonnage

5.4.2.1 Étude comparative de quatre sociétés d'État

Notre objectif fut de dégager le plus d'information possible de cas riches en données, à cet effet, nous avons choisi une technique d'échantillonnage délibéré (*purposeful sampling*) (Patton, 2002). L'échantillonnage délibéré signifie que les cas sont sélectionnés parce qu'ils appropriés pour mettre en lumière les relations entre les concepts (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 27).

Nous avons choisi une étude de cas comparative (Eisenhardt, 1989), où nous avons analysé quatre sociétés d'État pour permettre une logique de réplication (Yin, 1984). Ici, chaque cas a été traité comme une « série d'expériences indépendantes qui confirme les impressions théoriques » (Yin, 1984). L'échantillonnage a été orienté vers quatre cas, que nous avons divisé en deux contextes géographiques institutionnels distincts pour générer une théorie plus riche et plus généralisable. Notre échantillonnage offre une comparaison au sein d'une paire de sociétés d'État intervenant dans une province canadienne en variant sur la dimension théorique (la logique d'action a priori dominante en fonction du secteur d'activité commercial ou environnemental). Pour développer plus de généralisation de la théorie induite, la logique de réplication théorique (différences pour des raisons prévisibles) entre les paires provenant de différentes provinces a été étudiée.

Eisenhardt (1989) propose différents modèles d'analyse entre les cas. Une tactique dans les cas multiples est de sélectionner des catégories et de chercher des similarités au sein des groupes et des différences entre les cas. Une autre tactique consiste à comparer au sein d'une paire de cas et de détecter les similarités et les différences entre ces cas. Enfin, une dernière tactique analyse les données par sources de données (Eisenhardt, 1989, p. 540).

L'existence de politiques de développement durable et la disponibilité de l'information (à savoir la faisabilité de l'accès au terrain, qu'il existe suffisamment de données disponibles et que ces données soient accessibles et documentées) ont été également considérées comme critères de sélection. L'annexe D présente l'ensemble des sociétés d'État provinciales ontariennes et québécoises disponibles.

Notre choix se porte sur des entreprises publiques de deux provinces canadiennes distinctes (le Québec et l'Ontario). Le Québec et l'Ontario présentent deux contextes

institutionnels différents. Les contextes institutionnels sont différents entre les deux provinces puisque les normes, cultures et lois sont différentes entre les provinces anglophone (Ontario) et francophone (Québec) (Hofstede, 1997). Dans son étude internationale, Hofstede indique que les différences entre le Québec et le reste du Canada sont marquées surtout au niveau de l'individualisme et de la distance hiérarchique, et du contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1997).

De plus, le Québec présente une éthique des affaires particulière en Amérique du Nord (Pasquero, 1997). Les différences entre le Québec et le reste de l'Amérique du Nord sont de deux ordres. Au niveau quantitatif, le discours sur l'éthique des affaires est embryonnaire au Québec, tant dans les entreprises que dans les médias ou dans les écoles de gestion. Son appropriation se fait par importation lorsque les grandes entreprises font face à des enjeux éthiques (Pasquero, 1997, p. 621). Au niveau qualitatif, au Québec, il s'agit moins de saisir les pratiques et les valeurs des individus que de mettre à jour les responsabilités des organisations au regard de l'identité nationale et des droits collectifs.

Les contextes institutionnels des sociétés d'État ne sont pas de la même nature. Au Québec, un cadre règlementaire solide entoure les sociétés d'État. Au-delà de leurs lois constitutives, les sociétés d'État sont assujetties à de nouvelles règles depuis dix ans. La loi sur la gouvernance des sociétés d'État de 2006 (voir Allaire, 2011)[21] et la loi sur le développement durable de 2006[22] (voir Cinq-Mars, 2014) encadrent,

---

[21] Le projet de loi 53 déposé en novembre 2006 et adopté par l'Assemblée nationale du Québec en décembre 2006 impose aux sociétés d'État québécoise de nouvelles règles de d'éthique et de gouvernance.

[22] La loi adoptée en avril 2006 par l'Assemblée nationale du Québec instaure 16 principes pour guider l'action de l'administration publique.

définissent et orientent les pratiques des sociétés d'État en matière de saine gouvernance, d'objectifs de développement durable et de redditions de comptes. Au niveau économique, Rioux Ouimet (2012) indique qu'un certain nationalisme économique est toujours présent au Québec et « demeure partie intégrante de l'identité québécoise » (Rioux Ouimet, 2012, p. 3). Les sociétés d'État continuent de jouer un rôle structurant de cette identité.

En Ontario, le gouvernement a créé un cadre règlementaire autour des questions d'énergies renouvelables[23]. Les nouvelles obligations sont principalement orientées vers l'aspect environnemental à travers l'économie d'énergie. Les autres lois en lien avec le développement durable ont pour objet des politiques sectorielles tel la gestion responsable des forets, la protection de l'eau, une politique de transport durable. Notons enfin qu'en novembre 2014, les deux provinces ont signé un protocole d'entente (« *memorandum of understanding* ») afin de mettre en place des actions concertées dans leurs politiques visant à atténuer les changements climatiques.

L'intérêt de la multiplication des contextes géographiques permet d'augmenter la validité et la transférabilité des résultats. Le choix des cas porte également sur deux secteurs d'activité distincts, afin de mieux faire ressortir les logiques d'action des sociétés d'État. Nous nous intéressons à des entreprises publiques de plusieurs secteurs d'activité. Comme Marais et Reynaud, c'est un « choix justifié par notre volonté de maximiser les différences entre les paires d'entreprises étudiées pour accroître les différences dans les données (Glaser et Strauss, 1967) » (Marais et Reynaud, 2008, p. 53).

---

[23] La Loi sur l'énergie verte (*Green Energy Act*) est adoptée en 2009 par le Parlement Ontarien afin d'augmenter la production d'énergie solaire, éolienne, hydroélectrique et de l'énergie provenant de la biomasse.

Au final, nous avons sélectionné quatre cas sur la base d'une stratégie d'échantillonnage théorique. Deux sociétés d'État québécoises (QUECOM et QUEEN) et deux sociétés d'État ontariennes (ONTCO et ONTEN) ont été choisies. Cette première distinction est importante pour saisir les différences de contextes institutionnels sur les stratégies de RSE. Pour chaque province, notre choix s'est également arrêté sur une société d'État à vocation commerciale et une société d'État à vocation environnementale.

Enfin, la question de la confidentialité des organisations étudiées a un rôle à jouer dans la sélection des cas. Le nombre limité de sociétés d'État provinciales impose de choisir parmi des secteurs au sein desquels évoluent plusieurs entreprises publiques.

5.4.2.2 Les défis des études comparatives

La recherche comparative nous permet de faire ressortir dans quelle mesure le phénomène de l'appropriation de la RSE est dépendant ou indépendant du contexte institutionnel dans lequel il est inscrit. Pasquero (1988) a mis en avant quelques défis lors d'une recherche comparative. En premier lieu, l'ethnocentrisme souligne l'imposition de cadres conceptuels universels en ignorant les cultures spécifiques. Notre cadre conceptuel préliminaire adaptable nous a permis de tenir compte de ces particularités dans chaque province.

En second lieu, Pasquero (1988) indique un risque de « surdétermination des résultats », qui limite la généralisation. Notre étude est exploratoire et ne cherche pas à prédire des comportements. Toutefois, nous avons tenu compte de ce défi en procédant de manière rigoureuse pour améliorer la réplicabilité de la recherche dans d'autres contextes.

En troisième lieu, le défi de « l'équivalence de langage et de concept » est présent dans notre recherche à la fois au niveau du cadre conceptuel, de la méthodologie et de l'analyse des résultats. Une attention particulière a été apportée à l'équivalence des termes et des notions dans les deux langues (Pasquero, 1989a). Nous avons suivi Pasquero (1988) en développant, sur la base d'une analyse sémantique approfondie, des « équivalences fonctionnelles » entre les provinces et les langues (français et anglais). Une manière de relever ce défi est de tester les concepts avec des experts expérimentés dans les deux langues.

5.5 Sources de données

Parmi les 54 sociétés d'État disponibles, nous avons déterminé une liste préliminaire d'entreprises, répondant à nos critères de sélection. Nous les avons contactés et nous leur avons fait part de notre projet de recherche. Deux secteurs d'activités principaux ont été choisis pour faire ressortir les différences : le premier a une logique dominante commerciale (ONTCO et QUECO) et le second a une logique dominante environnementale (ONTEN et QUEEN). Dans les entreprises ayant accepté notre invitation, nous procédons à des entrevues de plusieurs responsables ayant pris part à la conception ou à l'implantation des démarches de RSE ou de développement durable.

Les études de cas ont été constituées sur la base du traitement de données primaires et secondaires. Yin indique qu'il existe de six sources de données pour une étude de cas : les documents, les archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques (Yin, 1984, p. 79).

Dans notre recherche, les données primaires ont été collectées par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs. Les entrevues ont été de deux types : ouvertes et concentrées. Les entrevues ouvertes permettent l'accès à de nouvelles sources de

données et d'évaluer les concepts théoriques mobilisés et autorisent l'émergence de thèmes ou de propositions nouvelles. Les questions d'entrevue ont porté sur l'expérience, les valeurs, et les connaissances des individus liés aux démarches de RSE. Les questions liées à l'expérience cherchent à obtenir de l'information sur ce qu'une personne fait ou a fait. Les réponses devaient expliquer au chercheur ce qui est observable s'il était présent lors de l'action. Les questions liées à l'opinion et aux valeurs tentent de comprendre ce que la personne pense, ce qui se passe dans sa tête, elles portent sur des processus cognitifs et interprétatifs. Les questions liées aux connaissances soulignent ce que sait le répondant sur un certain nombre d'informations factuelles, que ce soit sur des règles, des programmes, des façons de faire, des processus, des prescriptions ou des interdictions. Les questions liées aux données sociodémographiques fournissent des caractéristiques sur les répondants. Les questions ouvertes offre la possibilité aux répondants de définir eux-mêmes les catégories de réponses. Les perspectives socio-politique, psycho-cognitive, rationnelle et symbolique du concept d'appropriation seront abordées dans les entrevues par le biais de ces questions. L'annexe B propose un guide d'entrevue préliminaire. Il a été ajusté et traduit en deux langues (français et anglais).

Les gestionnaires ont été sélectionnés en fonction de leur position dans l'entreprise et de leur implication dans la conception de la stratégie. Après avoir étudié les sites web des entreprises sélectionnées et avoir lu des revues spécialisées (Hors-séries de Novae au Québec ou Corporate Knights en Ontario) pour confirmer le rôle de ces gestionnaires, nous avons pris contact et des demandes d'entrevue leur ont été envoyées directement par courriel. Un tableau de synthèse des répondants est proposé à l'annexe E pour souligner le rôle des répondants dans l'organisation, leur position et leur expérience par rapport à la stratégie de RSE de la société d'État. Nous avons réalisé 16 entrevues, principalement en personne, plus occasionnellement par

téléphone, une entrevue complémentaire a été réalisée par courriel. La répartition des entrevues par cas et leurs durées sont résumées dans l'annexe C.

Les données secondaires proviennent d'articles de presse, de rapports annuels et de développement durable, de sites internet, de documents internes. Nous avons également compilé les documents officiels disponibles sur les sites internet des 54 sociétés d'État des provinces de l'Ontario (31 sociétés d'État) et du Québec (23 sociétés d'État). Les documents représentent des rapports annuels, des rapports extra-financiers (développement durable, RSE ou citoyenneté corporative), plans d'action. 137 documents relatifs à la responsabilité sociale ou au développement durable ont été recueillis.

Les réponses collectées lors des entrevues font référence à une expérience variant de quelques années (pour la majorité des cas), soit entre 1 et 4 ans, jusqu'à treize ans pour les premiers développements des stratégies de responsabilité sociale (pour seulement 3 répondants). Nous reconnaissons que des biais de mémoire peuvent exister et nous avons tenté de réduire ce biais par plusieurs méthodes :

- la richesse du contenu.
- une triangulation à deux niveaux : d'une part par des questions posées aux répondants d'une même société d'État portant sur des évènements particuliers mentionnés par d'autres répondants. D'autre part, par le recours aux documents internes et externes disponibles (rapports annuel, rapport de responsabilité sociale, plans d'action de développement durable, articles de presses).

La complémentarité des sources de données est une force des études de cas. Les limites de certaines techniques (biais de mémoire ou motifs cachés) sont souvent dépassées par le recours à d'autres sources. A cet effet, entrevues, observations et

documentation sont trois techniques qui permettent d'obtenir une vue globale d'un cas. Patton nous rappelle que chaque type a ses forces et faiblesses, mais que la combinaison des trois approches – c'est-à-dire la triangulation – augmente la validité de la recherche en ce que les forces de l'une compense pour les limites d'une autre (Patton, 2002, p. 306). En outre, plus que toute autre stratégie de recherche, l'étude de cas offre cette capacité d'analyser un phénomène de manière holistique.

5.6 Analyse de données

L'analyse de données a commencé par l'enregistrement puis la retranscription des entrevues sous format électronique. L'analyse a débuté par une immersion dans les données en lisant les transcriptions à plusieurs reprises, pour faire ressortir des thèmes centraux et soigner le détail de l'analyse.

Les transcriptions ont été codifiées et nous avons procédé à une analyse de contenu. La codification s'est déroulée en plusieurs étapes. Lors du codage ouvert, nous avons débuté par l'analyse à la fois des documents officiels issus des deux provinces et de l'étude exploratoire menée auprès d'une société d'État pour développer une liste de code. Puis, les codes ont été appliqués à des sections de textes par l'intermédiaire du logiciel Nvivo pour étudier le contenu des documents et des transcriptions. Sur la base de notre cadre conceptuel préliminaire, une attention particulière est portée aux codes portant sur les contradictions, les logiques institutionnelles et les pratiques de RSE. La procédure d'analyse suit l'approche de la théorie ancrée proposée par Strauss (1998) où les données et la théorie sont constamment comparées tout au long du processus de collecte et d'analyse de données. Nous avons identifé des extraits de textes, voire des phrases complètes, qui ont été qualifiées « d'unités de sens ». Ce sont à ces unités de sens que nous avons apposé des codes (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss, A. L. et Corbin, 1998).

À la fin du codage ouvert des documents et d'une entrevue, les codes les plus fréquents ont été relevés et arrangés par thèmes. Lors de ce codage thématique, la validité des thèmes émergents est renforcée par une évaluation au regard de la littérature pertinente et en corroborant les thèmes sur plusieurs cas (entreprises).

Au fur et à mesure du codage et de la lecture des résultats ressortant des données, des hypothèses ont émergé des codages des premiers cas (QUECOM et ONTCO) :

- les sources d'engagement (anticipations ou exigences de la loi, demandes des employés, crise sociale ou juridique), motifs qui peuvent être de gouvernance, de clientèle ou organisationnels (Partie A)
- le rôle médiateur des dirigeants (Partie A)
- le contexte spécifique des sociétés d'État (multiplicité des parties prenantes et ambigüité des exigences gouvernementales) (Partie A)
- les discours utilisés (institutionnels ou techniques) (Partie B)
- le rôle des acteurs de changements dans l'organisation et de leurs stratégies (réseau informel) (Partie B)
- les structures mises en place (équipe, officier ou comité) et leur rôles (Partie B)
- les priorités données à certains enjeux (focus sur certains enjeux stratégiques ou non) et la décentralisation d'autres (locus : stratégie ou périphérie) (Partie C)
- le type de programme (Partie C) : *low hanging fruit*, exploration ou exploitation
- la périodisation de la démarche RSE et les changements dans l'appropriation (Parties B et C)
- les relations avec les parties prenantes (amicales ou réseaux collaboratifs)

Nous avons appliqué cette méthode sur des cas de manière successive. Afin de déterminer si nous avons atteint un point de saturation, l'analyse et la collecte de données a été réalisé simultanément. Cela a permis de décider si de nouvelles données ont représenté un apport à la connaissance du phénomène étudié. De plus, pour gérer la quantité d'information disponible pour chaque cas, une analyse individuelle de chaque cas a permis de devenir intimement familier avec chaque cas (Eisenhardt, 1989, p. 540).

Lors des entrevues, nous nous sommes intéressés aux faits et aux déclarations et n'avons pas supposé l'intention d'un répondant. Les propositions proviennent de la comparaison entre les différents répondants et non de l'extrapolation de ce que pense un répondant (Charmaz, 2006, p. 68). Pour chaque cas, et après la première entrevue, nous avons confronté les faits en posant des questions supplémentaires relatives aux faits décrits par les répondants précédents.

Nous avons suivi l'approche préconisée par Gioia, Corley et Hamilton (2013) pour renforcer la rigueur d'une recherche qualitative inductive. Ces auteurs proposent de présenter de manière systématique les codes de 1er ordre et de 2^{e} ordre avant de définir des dimensions agrégées. Le tableau 6 ci-dessous illustre par des verbatims certains codes de 1er ordre.

Concept de premier ordre	Citations pertinentes
Créer de la valeur partagée	To me, we have potential for shared value proposition. Particularly when we are a crown corporation that as that dual mandate of public good – don't harm the public – and then raise money. (ONTCO_DD1) [...] On le fait par l'ensemble des mandats que l'on couvre. On travaille avec des citoyens, plus de transmission de l'information, et de la connaissance. (QUEEN_DD2)
Engager un dialogue avec les parties prenantes stratégiques	With some of the programs we implemented like the ONCE program and the STOP program, it is the first time that we are actually dealing with the public and we're going out and having it embedded in the community. (...) So we realized through CSR that we have this new stakeholder and that's the Ontario public. (...) we have always dealt with the [clients] as opposed to the public directly. (ONTEN_DD1) So, to get back to the stakeholders, anytime we design, so for our [project], the first thing we did was an extensive consultation with not only our stakeholders but the leading academics around the world (ONTCO_DD1)
Travailler avec les parties prenantes pour résoudre un enjeu sociétal	[...] It is definitely a two-way relationship. We often ask for feedback, we often ask for advice, especially with major initiatives. (ONTCO_DD3) Key piece of it. We have a map of our stakeholders. One of the things I did was to formalize and clarify what ONTCO relationships with its key CSR stakeholders were. So we have memoranda of understanding and contracts with all of them. (ONTEN_DD1)

Tableau 6 - Illustration des codes de 1er ordre

La codification axiale a répondu aux questions « quand, où, pourquoi, qui, comment et avec quelles conséquences ? » Les liens ont été faits entre concepts, et non plus entre codes. Nous nous situons alors au niveau conceptuel, et non plus descriptif. Pour Clarke (1991), des diagrammes sont utiles pour lier catégories et sous-catégories.

Nous avons suivi les recommandations de Charmaz (2006) qui souligne l'échantillonnage théorique comme la deuxième phase du codage. Sur la base des codes les plus fréquents et les plus pertinents, les nouvelles données ont été étudiées. Les mémos sont cruciaux à cet effet, puisqu'ils permettent de faire ressortir les catégories théoriques émergentes qui formeront la base de la théorie à construire.

> « How can grounded theory strategies advance your analytic thinking at this stage of the research? The answer is to gather more data that focus on the category and its properties. This strategy is theoretical sampling, which means seeking and collecting pertinent data to elaborate and refine categories in your emerging theory ». (Charmaz, 2006, p. 96)

Près de quarante mémos analytiques ont été développés pour améliorer les catégories et mettre en valeur les liens entre les catégories émergentes. Ces mémos avancés sont à différencier des mémos initiaux écrits, à la suite des entrevues, dans un but personnel pour faciliter l'analyse. Ces derniers sont informels et écrits dans un langage non officiel, afin de faire avancer la pensée.

Rappelons que l'échantillonnage théorique dépend donc des préoccupations théoriques et non de besoins de généralisation. L'échantillonnage sur la base de quotas ou sur des préoccupations démographiques peut répondre à des besoins d'échantillonnage initial, mais pas théorique. Notre approche a été, après une analyse initiale des cas QUECOM et ONTCO, de choisir les cas ONTEN et QUEEN sur la base de premières hypothèses émanant de ces premières entrevues (notamment QUECOM). Puis après une série d'entrevues avec QUECOM, ONTCO et ONTEN, les questions ont été modifiées pour QUEEN afin de raffiner les thèmes et de confirmer certaines hypothèses. Enfin, des entrevues complémentaires ont été conduites avec QUECOM, ONTEN et QUEEN pour confirmer certaines idées.

Enfin nous avons suivi les recommandations de Charmaz (2006) sur l'analyse des textes secondaires. Nous nous sommes demandé que nous apportent les rapports des entreprises ? Nous y avons apporté une attention analytique plutôt que les considérer comme des preuves objectives corroborant nos idées. La solution a été de rechercher la comparaison constante entre les données d'entrevue et les textes, et entre les textes eux-mêmes.

La question de l'identification des logiques institutionnelles fait l'objet de débats récents (Jarzabkowski *et al.*, 2009 ; Reay, T. et Jones, 2016). Trois techniques empiriques non-exclusives permettant d'identifier ces logiques institutionnelles en mobilisant des données qualitatives ont été mises en avant par Reay, T. et Jones (2016) : la déduction d'un modèle, l'induction d'un modèle et la comparaison de modèles. La « déduction de modèle » repose sur une épistémologie structuraliste et la comparaison des modèles privilégie la comparaison avec les idéaux-types de la littérature (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton, P. H. , 2004).

Dans notre étude nous avons mobilisé une « induction des logiques » selon une approche interprétativiste. Cette approche repose sur une analyse ancrée sur les données et a comme point de départ les données brutes, la comparaison constante entre les données permettant de faire ressortir les logiques institutionnelles. C'est une approche bottom-up qui demande de faire remonter les logiques institutionnelles sur la base de segments de texte pris directement des transcriptions (Reay, T. et Jones, 2016). En recueillant des entrevues et des données secondaires, nous avons développé une compréhension « des opinions, des explications et des histoires des acteurs » (Reay, T. et Jones, 2016) dans un processus d'analyse interprétative.

Dans le but de démontrer la fiabilité de la technique, il est important de mobiliser des « déclarations représentatives » de chaque logique et d'utiliser des « exemples riches et accessibles des pratiques quotidiennes » (Reay, T. et Jones, 2016, p. 449). À cet effet, des tableaux et des diagrammes (Gioia, Dennis A. *et al.*, 2013) permettent de faire ressortir le regroupement des codes en plusieurs logiques institutionnelles spécifiques au cas étudié. Par exemple Reay et Hinings (2005) ont utilisé la technique de « d'induction de logiques » lors d'une étude sur le changement organisationnel d'un hôpital en Alberta au Canada. La logique professionnelle médicale et la logique corporative de soins de santé étaient diamétralement opposées. Lors de la période de

changement, les déclarations des médecins et des administrateurs ont clairement fait ressortir les deux logiques institutionnelles, ce qui a permis à Reay et Hinings (2005) de recueillir des extraits de données significatives pour chacune des logiques soutenues par des parties prenantes clés du champ organisationnel.

Parmi les nombreux avantages de cette technique inductive pour appréhender les logiques institutionnelles, le principal intérêt demeure la description nuancée des pratiques localisées. Le bémol qui émerge de cette technique est la difficile généralisation et comparaison entre les cas. Dès lors, et en cohérence avec notre approche de théorisation ancrée, notre stratégie a consisté en une « induction des logiques » en faisant ressortir des données brutes les logiques institutionnelles pour rester dans une approche interprétativiste. De cette façon, nous avons examiné et catégorisé des extraits de textes par l'intermédiaire d'outils de traitement des données qualitatives tel Nvivo. L'intérêt principal de cette technique réside dans la contextualisation des logiques institutionnelles, apportant des nuances dans les logiques institutionnelles localisées en capturant les explications fournies par les répondants sur leurs croyances et leurs valeurs (Reay, T. et Jones, 2016).

Pour terminer, suite à l'analyse de chacun des cas, nous avons fait un rapprochement entre les résultats dans une section de comparaison sur la base des questions de recherche pour dégager les points communs et souligner les divergences.

La saturation des données est intervenue lorsque les nouvelles données n'apportaient plus de nouvelles perspectives théoriques ou ne permettaient plus de faire émerger de nouvelles catégories ou de préciser les catégories actuelles. Pour Glaser, il s'agit même d'atteindre la saturation au niveau des propriétés des catégories, si aucune nouvelle propriété n'apparaît dans une catégorie ou dans le modèle. Des mémos analytiques ont été rédigés et lorsque la saturation au niveau des propriétés a été

atteinte dans ces mémos, nous sommes passés à la phase de l'arrangement des catégories.

Le logiciel Nvivo nous a permis de faire ressortir certains codes fortement présents dans nos quatre cas. Le tableau 7 ci-dessous indique les quatre codes ayant le plus de références. Les annexes H, J et I indiquent les détails des codes les plus pertinents.

Tableau 7 - Codes les plus fréquents selon le logiciel Nvivo

Codes	Références
Dialoguer avec les parties prenantes	177
Définir ce que la RSE signifie	144
Convaincre pour mobiliser	114
Légitimité	88

Au moment de l'analyse thématique des résultats, nous avons étudié les données en nous posant des questions sur la base des objectifs analytiques (Charmaz, 2006), ces questions touchaient :

- Le quand, autrement dit, les décisions sur ce que l'on doit faire (urgence ou objectifs/découplage).

- Le pourquoi, qui touchait les conditions d'émergence et de changement.
- Le quoi, à savoir les propriétés de chaque stratégie de responsabilité sociale (société d'État et périodes) pour déterminer sa RSE.
- Le comment, comprenant les moyens et les ressources mises en place (structures, programmes, rôles).
- Le pourquoi, cette fois-ci sur les objectifs que la responsabilité sociale permet d'atteindre.
- Le quoi concernait les conséquences et les résultats.

Pour terminer, indiquons que pour la codification, nous avons recours au logiciel d'analyse qualitative Nvivo, qui est utile à deux niveaux. Lors de l'analyse des documents officiels, le logiciel est conçu pour aider le chercheur dans l'analyse de données qui ne sont pas quantifiables comme le contenu des rapports extrafinanciers ou des plans d'action. Lors de l'analyse des transcriptions, Nvivo permet de gérer des informations déstructurées telles que des entrevues ou des rapports et donne la possibilité aux chercheurs de dégager des thèmes et de créer du sens[24]. Bien que la saisie manuelle des codes prenne du temps, le processus de codage via Nvivo permet un examen systématique des données textuelles et un support à l'interprétation. Notre but a été de faire ressortir le plus de sens possible en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises publiques.

5.7 Limites de l'étude de cas

Les études de cas ont fait l'objet de nombreuses critiques. Yin (1984) indique trois majeures attaques : le manque de rigueur, la faible généralisation et la quantité de données. L'utilisation d'une méthodologie précise et sérieusement documentée est

---

[24] http://www.qsrinternational.com

selon Yin la meilleure réponse à cette critique. Yin apporte également dès son introduction une distinction forte entre d'une part études de cas comme méthode de recherche et études de cas pédagogiques, et d'autre part études de cas et ethnographies. Le manque de rigueur vise souvent les cas pédagogiques ou les ethnographies, certaines critiques n'ayant su faire la distinction.

Une seconde critique concerne la faible généralisation des résultats. Yin (1984) répond que les études de cas comme les expériences peuvent être généralisables à des propositions théoriques et non pas à des populations.

Enfin, la troisième critique touche la quantité massive de documents obtenus par la stratégie de l'étude de cas. Les études ethnographiques et les observations participantes peuvent en effet prendre beaucoup de temps ou d'efforts, cependant les études de cas ne nécessitent pas toujours le recours à ces techniques.

La question de la désirabilité sociale est une préoccupation dans les études portant sur les domaines éthiques ou de responsabilité sociale (Brønn et Vidaver-Cohen, 2009), et ce biais est présent lorsque l'on étudie les stratégies de gestion des impressions (Chung et Monroe, 2003). Dans notre recherche, nous reconnaissons ce biais et avons pris trois mesures pour renforcer la validité des données que nous avons recueillies. La première a été de garantir la confidentialité des organisations et des répondants dans le but de leur permettre de discuter sereinement d'enjeux problématiques (Nancarrow *et al.*, 2001). La seconde mesure concerne le recueil des données primaires qui a été renforcé par le recours à des documents secondaires formels (rapports annuels, articles de presse, rapports gouvernementaux) étudiés pour confirmer certains propos (Talbot et Boiral, 2015). Dans le cas d'une divergence, des questions complémentaires ont été posées durant ou suivant l'entrevue. La troisième mesure a consisté à confronter les informations recueillies lors d'une entrevue en

posant des questions portant sur ces informations aux autres répondants ultérieurs dans une même société d'État. Cette triangulation des sources de données et des techniques de collecte permet d'améliorer la validité interne de la recherche et la cohérence des résultats (Yin, 1984).

5.8 Critères de qualité de la recherche

Pour dépasser les limites d'une étude de le tableau 8 suivant décrit plusieurs méthodes et tactiques qui nous permettent de répondre aux trois critères d'évaluation de la méthodes de recherches qualitatives (Lincoln et Guba, 1985), à savoir la crédibilité, la confirmabilité, la transférabilité.

Au-delà de la généralisation, notre recherche, de type qualitative et exploratoire, présente certaines limites qui concernent le choix des cas étudiés, les biais du chercheur et les biais des individus répondants. Pour y remédier, des tactiques ont été mises en place lors des étapes de collecte et d'analyse des résultats, et lors de l'écriture des résultats. Nous avons renforcé la neutralité des données a été renforcée par le recours à des études de cas approfondies et longitudinales, la triangulation des perspectives (entrevues et données secondaires), l'enregistrement et transcription des entrevues, des traces d'audit (notes de processus et versions de travail sauvegardées).

La validité interne de notre recherche a été consolidée par l'intermédiaire de cas extrêmes, de la triangulation des sources (répondants et informations multiples) et des méthodes (entrevues et données secondaires) et nous avons mobilisé les techniques propres à la méthode de la théorisation ancrée (Strauss, A. L. et Corbin, 1998) pour créer des thèmes enracinés dans les données et discerner les liens entre les thèmes (Charmaz, 2006). Dans certains cas, il aurait été préférable de rencontrer plus de

répondants, toutefois les ressources humaines et budgétaires de certaines sociétés d'État les conduisent de manière raisonnable à limiter leur capacité à répondre à nos demandes d'entrevues supplémentaires.

Le tableau 8 présente les techniques que nous avons mobilisées au cours de cette recherche.

Tableau 8 - Critères de qualité de la recherche qualitative

Critères	Équivalent Post-positiviste	Définition	Tactiques	Étapes de l'étude
Confirmabilité	Validité de construit	Neutralité des données	Études de cas approfondies et longitudinales	Collecte de données
			Triangulation des perspectives (entrevues et données secondaires)	
			Enregistrement et transcription des entrevues	Analyse de données
			Traces d'audit (Notes de processus et versions de travail sauvegardées)	
			Validation des entrevues par les répondants.	
Crédibilité	Validité interne	Représentation du phénomène qui considère d'autres alternatives de la réalité	Utiliser des cas extrêmes	Collecte de données
			Triangulation des sources (répondants et informations multiples) et des méthodes (entrevues et données secondaires)	
			Utilisation de méthodes propres à la théorisation ancrée pour créer des thèmes enracinés dans les données et discerner les liens entre les thèmes (Charmaz, 2006)	
			Journal réflexif	
Transférabilité	Validité externe	Les résultats peuvent être transférés à des contextes semblables	Multiplication des contextes géographiques et journal réflexif	Écriture des résultats
			Description détaillée des contextes organisationnels pour juger de l'applicabilité dans d'autres domaines	

5.9 Considérations éthiques

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche. Des formulaires de consentement et de confidentialité ont été remis lors de l'entrée sur le terrain. Les conditions de confidentialité et d'anonymat ont alors été discutées, de même que la conservation des données qualitatives. De plus, un rappel de l'objet de recherche, des procédures (confidentialité et anonymat) et du code éthique a fait partie de l'introduction des entrevues, et un bref rappel sur les règles éthiques a conclut les entretiens. L'ensemble de ces éléments favorisera la fiabilité des résultats de l'étude.

CHAPITRE 6
RÉSULTATS

Ce nouveau chapitre présente, dans un premier temps, les différents contextes institutionnels Ontarien et Québécois, puis la démarche de chacun des cas sera présenté séparément, nous terminons ce chapitre en présentant les principaux points de comparaison entre les quatre cas étudiés.

6.1 Présentation des cas

Notre recherche se déroule dans le champ des sociétés d'État provinciales. Nous avons sélectionné quatre cas sur la base d'une stratégie d'échantillonnage théorique. Deux sociétés d'État québécoises (QUECOM et QUEEN) et deux sociétés d'État ontariennes (ONTCO et ONTEN) ont été choisies. Cette première distinction est importante pour saisir les différences de contextes institutionnels sur les stratégies de RSE. Pour chaque province, notre choix s'est également arrêté sur une société d'État à vocation commerciale et une société d'État à vocation environnementale. Ce choix s'explique par une volonté de comprendre les logiques institutionnelles à l'œuvre dans chacune des sociétés d'État, nous cherchons également à atteindre une diversité dans nos observations et à développer une théorie riche et applicable à d'autres domaines. Les choix des sociétés d'État sont résumés dans le tableau 9.

Tableau 9 - Présentation des quatre cas

	Québec	Ontario
Vocation commerciale	QUECOM	ONTCO
Vocation environnementale	QUEEN	ONTEN

Nous avons commencé par résumer les données pour chaque organisation. Ces rapports indiquent comment s'est formée la stratégie de RSE et comment elle a évolué dans le temps. Sur la base des questions de recherche que nous avions formulées, nous avons structuré chaque cas en présentant tout d'abord le contexte d'engagement en RSE, les processus de conception et les stratégies de mise en œuvre, et enfin le contenu des stratégies de RSE. Ces quatre cas sont présentés dans les sections 6.3 à 6.6.

QUECOM est une société d'État provinciale dont l'activité principale est commerciale, en situation monopolistique. Créée, il y a plus de 25 ans, elle est, par sa masse salariale et ses revenus, considérée comme une grande entreprise. Elle verse un dividende au gouvernement et est bien connue de la population.

QUEEN est une société d'État administrative de petite taille. La société d'État a été créée au début des années 1990 et relève du ministre du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques. Elle exerce ses activités en accord avec sa loi constitutive et est, malgré sa taille, connue de la population.

ONTCO est une entreprise commerciale, dont les bénéfices sont versés à la province. Par le nombre d'employés et ses revenus, ONTCO est considéré comme une société d'État de grande taille. Elle a vu le jour il y a plus de vingt ans, et dépend du ministère des Finances. Elle évolue de manière monopolistique.

Créé dans les années 1990, ONTEN fonctionne comme une entreprise commerciale en concurrence pour des contrats dans un marché ouvert. Avec plus de 500 employés, elle est considérée comme une société d'État de grande taille, qui est sous la tutelle du Ministère de l'Environnement.

6.2 Présentation des contextes québécois et ontariens

Nous revenons ici quelques instants sur les contextes de développement durable dans chacune de provinces. Ces contextes sont communs, pour chaque province, aux entreprises commerciales et environnementales.

6.2.1 Le contexte québécois

En 2006, dans le but de remplir ses engagements internationaux, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur le développement durable qui fait la promotion de 16 grands principes portant sur des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Les ministères et organismes gouvernementaux (dont les sociétés d'État) y sont assujettis et, depuis 2009, doivent fournir un plan d'action de développement durable.

Le gouvernement du Québec a choisi une approche par principes, basés sur les principes de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et qui se décline en neuf orientations stratégiques, dix-neuf axes d'intervention et trente objectifs[25]. La loi permet la mise en place d'une stratégie gouvernementale de développement durable, propose une définition du développement durable[26] et

---

[25] http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/liste-indic-objectifs-gouv.pdf

[26] Il s'agit de la définition classique du développement durable, établie en 1986 dans le rapport de la Commission Brundtland pour les Nations Unies. Le développement durable y est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

nomme un Commissaire au développement durable, qui a pour mission d'évaluer les progrès réalisés.

Par cette approche, elle agit comme « document de référence », établissant des contenus normatifs dans les domaines social et environnemental. Comme l'indique le Commissaire au développement durable : *« L'approche québécoise est celle qui regroupe le plus grand nombre de principes, qui portent sur plusieurs considérations économiques, sociales et environnementales. (...) Deuxièmement, l'approche québécoise est aussi la seule qui oblige la prise en compte de l'ensemble des principes* » (Cinq-Mars, 2015, p. 15).

6.2.2 Le contexte ontarien

En Ontario, les sociétés d'État ne sont pas soumises à une reddition de compte extrafinancière ou à aucune ligne directrice dans le domaine sociétal. Le Ministère de l'Environnement cible les ministères et organismes parapublics dans la réalisation de sa stratégie de lutte contre les changements climatiques. Il n'y a aucune exigence spécifique en matière de responsabilité sociale au-delà des décisions législatives traditionnelles s'appliquant à l'ensemble du secteur public en matière d'approvisionnement, de relations de travail ou de corruption. En matière de performance environnementale, le système repose sur une base volontaire coordonnée à travers un Bureau de verdissement de la fonction publique, qui informe sur les bonnes pratiques.

La notion de développement durable est très peu règlementée dans l'administration publique. En 2008, le commissaire à l'environnement de l'Ontario notait que le

manque de mise en vigueur des diverses règlementations sur les déchets[27] est une préoccupation de longue date[28].

> « The ECO urges the government to pass these regulations and produce similar legislative support for green procurement, greenhouse gas emissions, water conservation and other measures of sustainability »

Le gouvernement ontarien a mis l'accent depuis quelques années sur les changements climatiques. En 2009, le gouvernement de l'Ontario a adopté la loi sur l'énergie verte. Certains organismes publics y sont soumis, à savoir les municipalités, conseils scolaires, hôpitaux, universités. Ils doivent rendre compte de leurs consommations d'énergie et de leurs émissions de GES annuellement depuis 2013. Le plan de développement durable de la province de l'Ontario se concentre sur trois aspects du développement durable : les changements climatiques (diminution des GES par la fermeture des centrales au charbon et la création d'un marché du carbone), les énergies renouvelables, et enfin le transport. Plus récemment, en mai 2015, la Première ministre de l'Ontario, Kathleen Wynne, lors d'un discours à Washington D.C. a demandé un effort supplémentaire de la part du gouvernement américain, notamment dans les discussions et partenariats avec la Chine et sur les marchés du carbone actuellement en discussion entre la Californie, le Québec et l'Ontario. Wynne a souligné le coût des changements climatiques pour tous : « *That's not a distant or potential threat. That is a changing climate that is destroying the livelihood of people*

---

[27] O. Reg. 102/94 and O. Reg. 103/94 passed under the *Environmental Protection Act*

[28] « As noted by the ECO in previous annual reports, a lack of enforcement of these regulations has been a long-standing concern ».

I serve »[29]. Pour atteindre ces objectifs, la province n'a toutefois pas développé de stratégie prescriptive envers ses sociétés d'État.

6.3 Étude du cas QUECOM

QUECOM a commencé très tôt sa démarche de développement durable et a connu un parcours qui a souvent évolué. Suite à une première phase fructueuse en matière de communication environnementale, QUECOM a adopté une vision globale de la responsabilité sociale qui s'est lentement intégrée à la stratégie de l'organisation, par le biais d'une adaptation du discours à la réalité organisationnelle. Cependant il faudra attendre une transformation de la structure de gouvernance et l'intégration dans une nouvelle direction pour voir la stratégie de RSE évoluée pleinement. Cette nouvelle stratégie prend en considération les enjeux les plus matériels et une ouverture vers les parties prenantes est visible.

6.3.1 Le contexte institutionnel

6.3.1.1 Les sources de la démarche de responsabilité sociale

En 2006, la loi sur le développement durable voit le jour et les sociétés d'État y sont assujetties. Pour s'aligner avec la loi, QUECOM développe une politique de développement durable, cette politique est orientée vers les parties prenantes internes et veut démontrer la proactivité de l'entreprise vis a vis de la loi.

Les objectifs de la démarche de QUECOM :

---

[29] http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/kathleen-wynne-in-washington-to-talk-climate-change-not-keystone-pipeline-1.3080387 , accédé le 12 juin 2016.

- consolider les pratiques de QUECOM et la réalisation d'initiatives contribuant au développement durable pour le bénéfice des employés, des clients, des partenaires et de la société,
- minimiser les conséquences sociales et environnementales découlant de ses activités,
- répondre à la Loi sur le développement durable et exercer un leadership au sein de l'administration publique

La loi sur le développement durable a certainement déclenché la réflexion. Les dirigeants, pressentant que la loi arrivait, furent à l'origine de la réflexion. En effet, les préoccupations des dirigeants, associées aux demandes des employés de faire quelque chose dans le domaine de l'environnement, ont mis en action la démarche de RSE :

> « ce qui a été intéressant dans le modèle de QUECOM, c'est que tout est venu de la direction » (QUECOM_DD1)[30].

La première étape est remplie sur la base des obligations demandées par le gouvernement, comme l'indique un gestionnaire, *« on était obligé d'intégrer les actions ou de prendre en compte le développement durable comme la loi nous le demande »*, il poursuit en indiquant que cet alignement n'était pas simple, *« ce que l'on a fait nous c'est que l'on a fait un alignement du mieux que l'on pouvait. Les sociétés d'État, on se trouvait un petit peu à essayer d'attacher des éléments divers là-dedans »*. À la fin de cet exercice d'équilibre entre pratiques responsables et lignes

---

[30] Pour la suite du document, et pour des raisons de confidentialité, les répondants sont identifiés par des codes alphanumériques comprenant le nom de la société d'État suivi des lettres DD (pour officier de responsabilité sociale ou de développement durable) et d'un chiffre (allant de 1 à 5). Un répondant de la société d'État ONTEN sera par exemple identifié sous le code ONTEN_DDX (ou X est un chiffre de 1 à 5).

directrices gouvernementales, la place et la finalité du développement durable sont remises en question.

La loi sur le développement durable est mise en œuvre de manière itérative, incrémentale dans les organismes et ministères.

> « [...] Il y avait 31 objectifs : c'était majeur. Et la directive que l'on avait eue du bureau de coordination à ce moment-là, c'était de dire oui il y en a 30 mais on s'attend à peu près à une dizaine d'actions pour chacun. Donc la directive : c'était le nombre d'actions, c'était assez. On avait un directeur du bureau de coordination à Québec qui était quand même visionnaire aussi. On pouvait aimer ou pas sa façon de faire, mais lui disait : « tranquillement, mais surement ». Toute la stratégie des petits pas, et il avançait comme ça : « le nombre d'actions ça sera notre préoccupation ». Il voyait qu'il fallait aller ailleurs éventuellement. Mais il nous a amenés là au début et puis ç'a rassuré beaucoup les gens » (QUECOM_DD2)

6.3.1.2 Des changements organisationnels

Lors de la période 2010 – 2015, QUECOM développe également ses marchés et obtient de nouveaux canaux de distribution de ses produits. Elle y est autorisée par le gouvernement. La mission de l'entreprise est également actualisée pour inclure la notion de responsabilité sociale.

Suite à un changement de gouvernement, le nouveau PDG crée une structure de gouvernance du développement durable, et attribue des responsabilités liées au développement durable à un nouveau directeur RSE. Une direction à la responsabilité sociale est créée, le développement durable passe de la direction aux communications à une direction consacrée à l'enjeu central et matériel. Des programmes de sensibilisation des clients et de prévention à cet enjeu jusqu'alors mis en œuvre par un organisme externe sont intégrés dans la nouvelle direction deux mois après la création de cette dernière. Le développement durable fait partie depuis 2012 de cette direction RSE.

Par la suite, un élan a conduit l'industrie à prendre de plus en plus au sérieux la responsabilité de fait du produit et l'internalisation des couts sociaux. Cette impulsion a possiblement amené l'entreprise à mettre l'accent sur des pratiques de gestion des impacts, de deux manières. Premièrement, de façon informelle, des discussions ont eu lieu au sein de l'industrie, notamment au niveau pancanadien, et deuxièmement, de manière plus formelle, une certification mondiale a émergé, exigeant de porter une plus grande attention aux parties prenantes.

Le mandat de l'entreprise a changé au cours du temps en précisant la responsabilité sociale de la société d'État. Il est important de faire quelque chose pour gérer les impacts sociaux, mais les attentes gouvernementales ne sont pas claires. En effet, le mandat gouvernemental reste vague en indiquant qu'il faut encadrer les activités. Enfin, les priorités ne sont pas clairement définies (notamment parce que la société d'État est redevable au ministère des Finances). Si la mission gouvernementale change peu, les différents mandats exigés de la société d'État encadrent ce que l'organisation peut faire en matière de responsabilité sociale.

6.3.2 Les mécanismes organisationnels de développement de la RSE

6.3.2.1 Un travail de mobilisation interne

De 2005 à 2010, l'entreprise cherche à comprendre ce que le développement durable peut signifier. De 2005 à 2007, elle cherche à être proactive et met en œuvre des programmes de formation et des séances de communications sur l'environnement. Les comités mobilisés sont représentatifs des employés, cela renforce la motivation et la mobilisation, mais des blocages sont apparus lors des prises de décisions réelles au niveau des départements. C'est le côté « bonbon » de la démarche.

Le rôle de l'équipe de développement durable se définit chemin faisant puisqu'il s'agissait d'une nouvelle fonction. La remarque de QUECOM_DD2 résume ce cheminement : « *En même temps, on créait une équipe d'une fonction qui n'existait*

pas vraiment ailleurs. En étant les premiers à avoir une équipe et des conseillers dans ces domaines-là. C'est quoi un conseiller en développement durable ? Et bien nous autres, on le développait au tout début, ça n'existait pas vraiment au Québec. C'était souvent lié aux communications ».

Du point de vue de la structure organisationnelle, le service de développement durable faisait partie de la direction aux communications. Vers la fin de la période 2005-2010, les ressources humaines et financières sont nombreuses et il s'agit d'une période dorée pour le service du développement durable. L'équipe compte plusieurs conseillers.

Les pratiques restaient dispersées dans plusieurs domaines, dont l'approvisionnement et les immeubles. Cette technique visait à convaincre plusieurs secteurs de l'entreprise et le service développement durable essayait de gagner l'ensemble de la compagnie petit à petit. Mais cela conduit à avoir un grand nombre de pratiques incohérentes :

> « Et cela donnait suite à une foule d'initiatives, donc : bannir les bouteilles d'eau en plastique (...), dans toutes les rénovations (...) des dernières années, là il y a eu des investissements très importants. (...) tout au niveau de l'approvisionnement, des infrastructures, des matériaux, ce n'était pas pour être un édifice LEED, mais tous les matériaux, ç'a été... Tous les aspects, finalement, plus écoresponsables, plus écologiques ont vraiment été observés. Côté des fournisseurs aussi. Donc, travailler aussi beaucoup avec les fournisseurs locaux, les services locaux, les produits à base de... » (QUECOM_DD1)

La première politique de développement durable est un bon exemple de cette vision globale. Cette politique prend en compte toutes les parties prenantes et est relativement complète. Les objectifs touchent les retombées pour la population, la limitation et la prévention des externalités, un milieu de travail sain et sécuritaire, les relations avec les communautés locales, le soutien aux organismes à but non lucratif, une réduction de l'impact environnemental, l'approvisionnement responsable, la

sensibilisation au développement durable, la transparence et la reddition de comptes aux parties prenantes.

La définition reprenait les éléments classiques du développement durable : environnement et générations futures. Mais il fallait aussi « être fort » sur les enjeux sociaux, car les activités de QUECOM ont des impacts sociaux importants. Le statut public amène à parler de développement durable et non de responsabilité sociale du fait de la responsabilité publique.

À ces fins de mobilisation, QUECOM met en place plusieurs tactiques, la société d'État implique de nombreux groupes d'employés au cœur de la démarche de développement durable, choisit les pratiques qui seraient facilement acceptées, en consultant à l'interne pour connaitre les préoccupations les plus pragmatiques des employées (transport, récupération). Les employés étaient « heureux » au début d'apprendre ce que faisait l'entreprise. Mais la société d'État souhaite faire un bon travail à l'interne pendant 2 ou 3 années avant de consulter les parties prenantes externes.

Pendant des années, la distinction RSE / développement durable n'était pas claire, les dirigeants avaient des visions différentes de ces concepts, ce qui provoquait des confrontations. Le développement durable n'était pas aligné avec la mission de l'entreprise, pourtant on ne pouvait se limiter à parler de responsabilité sociale. Les dirigeants préféraient utiliser le terme de RSE quand les employés comprenaient mieux le terme « développement durable ».

Pourtant, les dirigeants ne savaient pas vraiment ce que le concept de développement durable voulait dire, et pour beaucoup, les perceptions du développement durable se résument à l'environnement. Le discours de responsabilité sociale ne passe pas et des barrières cognitives empêchent d'avoir une vision large du développement durable.

> « lorsque je présentais aux dirigeants des ressources humaines, on ne

> comprenait vraiment pas, on était vraiment déconnecté du discours sur la responsabilité sociale / développement durable » (QUECOM_DD1)

Au-delà de cette confusion autour des concepts, deux types de blocage sont apparus : les cadres intermédiaires et le budget. Les cadres intermédiaires qui « n'ont pas le discours » ont joué un rôle puisque les décisions du comité de développement durable représentatif n'étaient pas implémentées. Les décisions du comité n'étaient pas implantées ou étaient mises en œuvre très lentement.

> « On avait des employés très très motivés et mobilisés avec une belle compréhension, mais quand ils arrivaient à leurs supérieurs pour leur faire comprendre ou améliorer ou proposer des idées proposer des façons de faire, des bonifications de pratiques : ça coinçait un petit peu parce que le discours n'était pas nécessairement au rendez-vous. Ça a pris les années » (QUECOM_DD1).

De plus, les questions de budget se sont souvent posées parce que la notion de qualité ne primait pas sur un contrôle budgétaire serré.

> « Parce que dans les sociétés d'État, la grande proportion au niveau de l'évaluation ou la pondération finalement, d'un devis ou quoi que ce soit, c'est vraiment porté vers les coûts, donc avec une beaucoup plus faible proportion au niveau de la qualité, du côté qualitatif » (QUECOM_DD1)

6.3.2.2 La transition vers un positionnement stratégique

De 2010 à 2015, l'équipe change et le nouveau gestionnaire RSE se concentre maintenant sur la performance globale de QUECOM. Le contexte est aux compressions budgétaires, tous les secteurs cherchent à diminuer leurs couts d'exploitation. Le développement durable est vu comme un moyen d'atteindre des cibles financières.

Le sens et la finalité de pratiques de responsabilité sociale variées sont remis en cause, comme le note QUECOM_DD2 : « *est-ce que c'est ça la solution : faire des appels d'offres et des bâtiments ?* ». Le positionnement du développement durable est

souvent remis en question, comme le montre la réflexion d'un gestionnaire RSE : « *Je me suis dit (...) : est-ce qu'on ne pourrait pas rentrer ça dans planification stratégique de l'entreprise ?* » puis le gestionnaire RSE s'interroge sur la pertinence : « *quelque temps après j'ai demandé à ce que l'on retire l'axe de développement durable de notre tableau de bord. Parce que ça devenait redondant* ». L'intégration du développement durable dans la planification stratégique de l'entreprise place le développement durable comme un axe du tableau de bord stratégique, au côté des axes financiers, processus interne, client et apprentissage organisationnel. Ajouter une cinquième dimension représente une première stratégie d'intégration de la RSE par l'intermédiaire d'un Balanced Scorecard. Elle fut abandonnée quelque temps après au profit d'une stratégie qui consiste à intégrer le développement durable dans chacun des quatre axes.

Sans savoir exactement où placer le développement durable, le service du développement durable remarque que la place périphérique dans l'organisation limitait son développement et son impact. Selon un gestionnaire RSE, *« ce que ça faisait, c'est que ça isolait le développement durable dans le carcan parallèle, on était une autre chose, isolée. Et je voulais que l'on soit intégré ».*

Outre l'isolement dans la structure, l'image et le rôle de l'équipe développement durable sont réduits à une caricature de protecteur de l'environnement. D'ailleurs, la manière de présenter le développement durable pouvait aliéner certains gestionnaires.

> « Ce que l'on a vu comme enjeu c'était que j'étais détaché de la réalité d'affaires, qu'il y avait certains secteurs qui nous voyaient comme une nuisance un peu parce que c'était très compliqué. Quand on arrivait avec des concepts qui étaient différents, avec des données scientifiques, parce que les gens du domaine sont issus du domaine scientifique » (QUECOM_DD2)

Ainsi, les termes de développement durable et de responsabilité sociale ne sont pas compris de la même manière et les différents employés préfèrent faire référence à

l'un ou à l'autre. Une certaine confusion règne quant au sens et à la signification de la responsabilité sociale de la société d'État.

La période 2010 – 2015 met en avant une intention de recentrer les actions de développement durable vers une approche plus stratégique. Les comités de développement durable sont moins représentatifs et se rapprochent des centres de décisions par la mise en place d'un comité directeur portant sur l'enjeu matériel[31] et d'un comité directeur en développement durable. La structure et le système de gestion qui y est rattaché (code de responsabilité sociale) incluent des objectifs sur les thèmes majeurs (enjeu matériel, employés, engagement des parties prenantes, performance globale).

L'équipe du développement durable a changé comme l'indique un directeur RSE : *« Ça a vraiment beaucoup changé. L'équipe, avec toutes les coupures gouvernementales et tout. Peut-être la tangente qu'a prise la démarche aujourd'hui dans la société où j'étais est très différente. Puis voilà, l'équipe est réduite de beaucoup ».*

Le questionnement sur ce qu'est la responsabilité sociale de la société d'État dure des années. Si le discours des dernières années indique que les gestionnaires cherchent à développer une responsabilité sociale plus proche de l'identité de l'entreprise, les communications continuent de reposer sur la définition classique du développement durable et le contenu des rapports divulgués aux parties prenantes externes porte principalement sur les thématiques traditionnelles du développement durable.

La notion « d'amélioration continue » apparait de plus en plus après 2012. Une analyse de contenu indique que le plan d'action 2013 contient deux fois plus de

---

[31] Voir la section 2.3.2.1. de la revue de littérature pour la définition d'un enjeu matériel.

références que celui de 2008 (23 contre 12). Le développement durable est un processus d'amélioration continue, pas seulement la « préservation de l'environnement ». On passe en 2012 des communications environnementales à une vision systémique. Ce sont beaucoup moins les enjeux qui importent, mais les processus pour les résoudre.

La structure de gouvernance du développement durable change dramatiquement tant dans son positionnement dans l'organigramme qu'à travers la composition des comités de développement durable. L'évolution de la structure de gouvernance du développement durable est présentée dans le tableau 10 ci-dessous.

Tableau 10 - Évolution de la structure de gouvernance de QUECOM

	2005 - 2012	2012-2016
Positionnement	Direction des communications	Direction de la RSE
Fonctionnement	Comité représentatif des employés	Comité composé de membres de l'exécutif (pour attribuer des responsabilités aux directeurs et vice-présidents).

En 2015, QUECOM gère sa responsabilité sociale par trois comités : un comité directeur sur l'enjeu matériel, un comité directeur sur développement durable, mais qui n'est pas nommé comme tel ; un comité directeur en philanthropie et relation avec la communauté, comité basé sur un comité consultatif en bénévolat.

6.3.2.3 Stratégies pour convaincre à l'interne

Lors de cette transition vers une intégration stratégique, trois stratégies sont entreprises pour convaincre et développer la légitimité de la démarche à l'interne : une adaptation du langage, une simplification des discours, l'adoption d'un nouveau concept.

6.3.2.3.1 Adapter son discours aux différents interlocuteurs internes

Au niveau des cadres intermédiaires, il faut prendre en compte la réalité organisationnelle de chaque secteur et être capable de leur vendre la salade. De la même manière, auprès de la haute direction il faut avoir un vocabulaire adapté avec une plus forte orientation vers la performance, en proposant un projet « d'intelligence sociétale » et en redéfinissant le développement durable comme de la « vente responsable ».

> « [...] L'autre chose graduellement, c'est que j'ai arrêté de parler de nos contributions sociales et de nos contributions environnementales. Et maintenant on parle de nos performances sociales et de nos performances environnementales. C'est calculé ce changement-là ». (QUECOM_DD2)

> « [...] Ce n'a pas été évident, ça a demandé des changements de discours. J'ai changé mon approche dans les cinq dernières années et je me le fais dire. J'ai simplifié mon discours, et ça, c'est la clé. On a un jargon, et dans le domaine on aime le juste mot. Mais le juste mot n'est pas le bon mot. Et s'adapter à notre public ça a été clé ». (QUECOM_DD2)

> « [...] Le vocabulaire était très important, on est passé d'un vocabulaire un peu plus spécialisé à un vocabulaire qui parle, qui rejoint davantage l'ensemble des parties prenantes internes ». (QUECOM_DD4)

> « [...] Mais ça s'opérationnalise de façon différente, parce qu'ils ont des fonctionnements qui sont très différents, et c'est dans le respect de ce processus opérationnel que, nous autres, on avance. Parce que si on essaie de forcer la méthode. Tout le monde « One Size fits All" ça ne marche pas. » (QUECOM_DD2)

Les gestionnaires RSE adaptent leur discours selon les besoins, on passe donc d'une communication « grands enjeux de développement durable » à une communication « opportunité d'affaires ». Dans un premier temps pour faire comprendre, il faut sensibiliser les employés au développement durable en parlant des enjeux environnementaux. Dans un deuxième temps pour convaincre les gestionnaires et cadres intermédiaires, il est nécessaire de démontrer que le développement durable est une opportunité.

Mais il faut savoir « vendre la salade » et s'appuyer sur des champions qui connaissent la réalité d'affaires.

> « [...] Et pour chaque secteur c'est différent. Vendre la salade si je vais aux ressources humaines ou à l'immobilier (...) leur réalité est différente. (...) Il faut arriver avec des arguments forts et des chiffres. Et comprendre leur réalité ». (QUECOM_DD2)

> « [...] Je pense que c'est vraiment du démarchage. Et je pense que QUECOM_DD4 fait la même chose, c'est de faire le tour et on l'explique un peu différemment. La trame de fond est la même pour tout le monde, c'est d'améliorer notre performance et d'avoir une meilleure organisation. Ça, c'est clair. ». (QUECOM_DD2)

Une tactique est mise en œuvre pour convaincre et mobiliser : l'utilisation de termes administratifs. Les références à des standards légitimes externes permettent de faire accepter les changements et de mettre en place des pratiques reconnues : les certifications (sur le produit ou pour les immeubles) provenant de l'industrie ou certifiées par des tierces parties indépendantes et appréciées par le gouvernement sont présentées à l'interne en terme administratif et budgétaire. La conformité aux stratégies gouvernementales et aux politiques en place (énergie, changements climatiques, eau, transport) est une obligation qui permet de présenter le développement durable comme une source de légitimité, puisque pour le gouvernement, il faut faire quelque chose tout de suite, même si la cible n'est pas clairement définie.

6.3.2.3.2 Simplifier

La simplification amène à ne présenter qu'une partie du problème de développement durable et souvent à le décrire comme une opportunité, que ce soit en conformité avec les politiques gouvernementales ou pour diminuer les couts d'exploitation, donc de manière pragmatique. Les gestionnaires et les employés n'ont pas besoin de « comprendre toutes les ramifications ».

> « [...] Puis que l'on a traduit ce vocabulaire-là dans un langage qui est simple et qui est de notre réalité. Dans la gestion projet, moi j'ai adapté les huit « Waste » de Lean SixSigma. Huit sources de gaspillage, et on les a modulés pour que l'environnement, le social et l'économique soient là-dedans » (QUECOM_DD2)

Cette simplification apparait lorsque le développement durable commence à être perçu comme légitime ou bénéfique. Les gestionnaires RSE doivent dès lors être capables de démontrer cette légitimité par le biais de succès dans l'intégration du développement durable dans des activités traditionnelles. Cette amélioration continue permet de répondre aux exigences gouvernementales et de gagner en légitimité interne, pour lever des barrières.

Ces processus ont pour conséquence de modifier la définition proposée de la RSE et in fine l'appropriation de la RSE par l'entreprise. La définition est modifiée en puisant dans les principes proposés par l'industrie pour son enjeu central et l'aspect stratégique, et le gouvernement pour les aspects plus périphériques (contribution sociale et environnementale) de la démarche. À la définition classique du développement durable proposée par le gouvernement et longtemps utilisée par QUECOM, s'ajoutent des principes de gestion responsable.

La définition qui en ressort a longtemps été confuse, les gestionnaires et employés n'y voyant pas toujours la même chose. Les aller-retours, entre les termes de développement durable et de responsabilité sociale, mènent à des incompréhensions,

qui, malgré l'engagement de la haute direction, limitent l'intérêt et l'attention des gestionnaires à l'égard des enjeux de développement durable qui n'en font pas une priorité. À titre d'exemple, QUECOM fait référence au développement durable sans le nommer dans le titre du gestionnaire RSE, dans les noms de certains comités ou départements.

Les gestionnaires RSE cherche à simplifier le discours en allant à l'essentiel, parce que le langage gouvernemental portant sur le développement durable peut être ambigu et porter à confusion :

> « Et puis, je pense qu'on a perdu quelques gestionnaires, parce que là on parlait vraiment un langage plus gouvernemental." QUECOM_DD1

En effet, beaucoup de gestionnaires ne comprennent pas les notions de développement durable et encore moins les principes de la loi sur le développement durable.

> « [...] Ce qui fait que quand tu tombes dans les concepts et que tu expliques les concepts. Ils te voient comme dans une tour, et ils ne te comprennent pas. Ils ne veulent pas en savoir trop, ce qui fait qu'il faut aller à l'essentiel. » (QUECOM_DD4)

La solution est de ne plus parler de principes ou d'enjeux de développement durable en « éliminant les concepts » et en étant direct et rattaché à la réalité opérationnelle :

> « [...] Et la stratégie nous autres, honnêtement, une des solutions, c'est de ne pas en parler à l'interne. Ça, c'est le travail de mes analystes de traduire ça. » (QUECOM_DD2)

Les outils et documents de communications sont également réduits et l'équipe de RSE tente de synthétiser les documents pour limiter la complexité :

> « [...] Ce que l'on a réussi à faire et je pense que j'ai eu un succès quand j'ai laissé tomber certaines choses. J'ai diminué drastiquement les communications en développement durable. On était trop visible, ce n'est pas ça notre métier. » (QUECOM_DD2)

> « [...] Je leur ai dit : on ne pourrait pas rendre ça plus simple, ce que je vous propose c'est de fusionner ces documents-là en un seul, simple, adapté à notre discours, adapté à notre vocabulaire. Et de l'attacher au plan stratégique aussi ». (QUECOM_DD2)

6.3.2.3.3 Un terme central, la « vente responsable »

Cette volonté de simplification amène à s'éloigner du concept de développement durable pour mettre en avant un terme novateur « la vente responsable ». Après quelques années, on ne parle plus de développement durable, mais de « vente responsable ». La partie « vente » touche l'optimisation des opérations, que ce soit au niveau économique, social ou environnemental. L'environnement n'est plus distinct du social ou de l'économique.

> « [...] Donc en déconstruisant cela, en prônant le concept et en lui donnant une définition (...). On s'entend que c'est du développement durable pur et dur ». (QUECOM_DD2)

Ainsi la « vente responsable » parle à l'interne, mais se vend mal aux parties prenantes externes. C'est un terme composite, qui de l'aveu d'un gestionnaire RSE n'a pas vraiment de définition à l'interne, hormis celle écrite rapidement par le PDG de l'époque. Cela se reflète dans le discours du gestionnaire RSE, qui indique que le concept renvoie de manière déguisée à la RSE :

> « Cette structure [de gouvernance] m'a permis de faire adopter un code de vente responsable, qui est une politique de responsabilité sociétale et de développement durable » (QUECOM_DD2)

Le terme « vente responsable » signifie pour QUECOM préserver l'équilibre entre une démarche responsable et une vente commerciale dynamique. Le terme apparait dans le plan d'action de développement durable 2008, où l'entreprise a pour objectif de devenir un « chef de file dans la vente responsable ».

En faisant ce choix de ne plus parler de développement durable, la stratégie est de provoquer un changement dans l'organisation pour avancer dans une période de

compressions budgétaires. Cherchant à intégrer le développement durable dans la planification stratégique, le gestionnaire RSE prend le pari de requalifier le développement durable en « vente responsable » pour le rapprocher de la réalité opérationnelle.

> "Mais c'est un terme qui était accepté par les employés et par la haute direction, qui ne voulait pas tout à fait dire développement durable". QUECOM_DD2

En cela, le terme représente un virage pour « parler » aux parties prenantes internes. Ici, employés et gestionnaires sont ciblés en ce que le terme « vente responsable » renvoie à des caractéristiques techniques de la responsabilité sociale, à savoir l'atteinte d'efficience et d'une performance sociétale.

Le terme « développement durable » était précédemment utilisé (2005 – 2010), mais cela engendrait une confusion avec la notion de responsabilité sociale. Les membres de l'organisation utilisaient tantôt l'un tantôt l'autre, provoquant un manque de clarté dans la politique. Le terme « vente responsable » (2010 – 2015) présente le développement durable aux employés et gestionnaire de manière déguisée, en le qualifiant en terme technique où le développement durable apporte une valeur ajoutée aux projets commerciaux et diminue les coûts.

Le gestionnaire QUECOM_DD2 parle de stratégie à court terme en requalifiant le développement durable, en incluant maintenant « la gestion des l'enjeu matériel ». Cette stratégie facilite l'acceptation interne du développement durable, bien que « personne n'utilise le terme » de « vente responsable », et qu'il n'existait aucune définition. En partant d'une coquille vide, le gestionnaire tente de proposer une définition idiosyncrasique de la RSE qui soit acceptée et appropriée par les membres organisationnels.

> "Et j'ai fait un autre changement drastique : j'ai arrêté de parler de développement durable, j'ai parlé de vente responsable, qui n'est pas

utilisée dans le domaine, nulle part". (QUECOM_DD2)

Cette stratégie inclut une reformulation du développement durable en mentionnant un concept nouveau qui possède une plus grande plasticité, que les acteurs organisationnels internes peuvent modeler. Le PDG lui-même proposa sa propre définition du concept. Cela fait partie du pari du gestionnaire RSE qui cherche à casser l'image et le langage lié au développement durable. Il faut attendre la fin 2014 pour voir se concrétiser (se formaliser) la notion de vente responsable. Un code de « vente responsable » voit le jour qui regroupe les engagements précédents et oriente les manières de faire pour les employés et les sous-traitants.

6.3.2.4 La gestion des parties prenantes

6.3.2.4.1 Engager les parties prenantes transactionnelles

Pour QUECOM, le dialogue avec les parties prenantes est surtout informationnel et transactionnel. QUECOM est prudent dans sa communication, il s'agit dans un premier temps de diffuser de l'information.

> « [...] On avait nos propres projets, là on a commencé à divulguer... Quand on a eu plus de temps, là on a divulgué plus à l'externe. On a eu une implication plus directe, rencontrer des acteurs, rencontrer des organismes, faire des présentations, démarrer plus un petit peu de consultation externe de parties prenantes. Donc, il y eut ce volet ce volet externe là qui a été développé, mais après trois ans d'avoir implanté, pas avant. Moi j'ai toujours dit, il faut attendre d'avoir des résultats avant que QUECOM donne, parle, ait un discours autour de sa responsabilité sociale et de développement durable. » (QUECOM_DD1)

Les parties prenantes identifiées par l'organisation sont les employés et les partenaires économiques (fournisseurs, organisations commanditées), puis dans une certaine mesure les clients, qui reçoivent de l'information quant aux produits de QUECOM et à ses impacts. Les parties prenantes sont de nature amicale ou des groupes contractuellement liés à l'entreprise. Plus spécifiquement ces groupes sont le

ministre de tutelle, les clients, les partenaires. Il s'agit beaucoup d'information et de sensibilisation pour toutes ces parties prenantes directes.

> « [...] On a beau vouloir faire de la RSE, si ce n'est pas bien communiqué à nos parties prenantes, il y a une incompréhension. Ça reste beaucoup de communications quand même. » (QUECOM_DD3)

> « [...] Tout le service des commandites a beaucoup travaillé à sensibiliser les organisateurs d'évènements. » (QUECOM_DD3)

À l'opposé, QUECOM a longtemps cherché à établir le contact avec les parties prenantes critiques pour trouver des points communs. Il y a eu « beaucoup de dialogue à créer » :

> « [...] À l'époque, ce n'était pas moi qui m'occupais de ça, mais j'ai toujours cru qu'un jour on va se parler. Mais, j'ai quitté, le dialogue était encore impossible, impossible! » (QUECOM_DD1)

L'approche de dialogue avec les parties prenantes est encore naissante, 10 ans après les premières réflexions sur la RSE. Le plan d'action 2013-2015 mentionne que l'entreprise veut réaliser une cartographie des parties prenantes et indique vouloir « *établir des relations avec les parties prenantes du milieu* ». Aucune cible n'est encore développée.

6.3.2.4.2 Un réseau de parties prenantes gouvernementales

Le réseau de parties prenantes est également orienté vers des forums ou des groupes de travail gouvernementaux : l'entreprise collabore avec d'autres sociétés d'État, à travers des échanges sur les bonnes pratiques de manière informelle et discussion formelle lors des comités interministériels.

> « [...] Et on a été un des promoteurs de la première orientation de la nouvelle stratégie [gouvernementale]. Si je peux te le dire comme cela qui est un peu propre à notre business : "intégrer ça dans vos opérations, qui vous êtes, et n'essayez pas quelque chose de parallèle à votre entreprise". J'ai un conseiller dans mon équipe qui est plus au niveau de

> cette stratégie gouvernementale là. Et puis dans le fond de moi, je l'ai proposé pour qu'il fasse partie de ces discussions-là et que moi à un autre niveau, au comité interministériel, je puisse influencer dans ce sens-là. » (QUECOM_DD2)

Le réseau de parties prenantes de QUECOM_DD2 est surtout ancré dans le domaine développement durable et dans les activités gouvernementales en développement durable. Enfin, depuis le début de la démarche, le travail avec les autres organismes et ministères assujettis à la loi est fort.

> « [...] On a aussi beaucoup travaillé ensemble les différentes grandes sociétés d'État (...). Là je vais à l'étape où la loi a été adoptée, on a vraiment travaillé très étroitement ensemble ». (QUECOM_DD1)

6.3.2.4.3 Une ouverture discrète aux parties prenantes

Depuis 2012, QUECOM aborde une approche d'ouverture et de dialogue avec la communauté, que ce soit en rencontrant directement les intervenants lors de forums ou par un contact numérique sur les réseaux sociaux, Facebook ou Twitter. La société d'État souhaite par ces moyens échanger directement avec ses clients et avec les citoyens et nos clients sur des thèmes relatifs aux de contributions sociales et environnementales et aux activités commerciales à nos à la collectivité

Récemment, et de manière constructive, la direction RSE tente de développer des relations plus ouvertes avec les parties prenantes critiques (« la porte est complètement fermée ») et les directeurs de la santé publique.

Enfin, la direction à la RSE souhaite avoir un dialogue constructif avec les acteurs du milieu. La société d'État développe un réseau de parties prenantes pour répondre aux enjeux liés aux impacts de ses activités de deux façons. La première est de structurer son engagement envers les parties prenantes expertes, essentiellement pour échanger de l'information. Dans un deuxième temps, l'entreprise souhaite communiquer sur ces associations.

> « [...] Là les prochaines étapes, c'est d'en parler davantage de ces collaborations, ne pas avoir de gênes. (...) j'aimerais que des parties prenantes viennent préciser des choses, qu'elles ne soient pas gênées de venir dire, rectifier des faits ou parler de la collaboration qu'elle a avec [QUECOM] ». (QUECOM_DD4)

> « [...] Et de co-créer aussi avec d'autres partenaires, ce qui n'était pas forcément la façon dont on abordait notre collaboration, avant. On n'a pas toute l'expertise. On a des besoins, des experts à l'interne, mais il y a également des expertises à l'externe qui sont complémentaires et c'est vraiment de travailler de cette façon. On a différents mandats qui se prêtent bien à cela. ». (QUECOM_DD4)

Enfin, le directeur RSE a choisi de prioriser certaines problématiques qui vont créer de la valeur pour l'organisation.

> « [...] Puis à cet effet-là, ç'a été vraiment de dire « notre approche, ça va être une approche où on va prioriser nos actions où ils vont apporter plus de bénéfices à l'organisation ». Quand je parle de bénéfices, oui il y a les dollars, il y a aussi les bénéfices en termes d'adhésion sociale, de meilleure image. » (QUECOM_DD4)

6.3.3 Le contenu des stratégies de RSE

6.3.3.1 Vers une performance globale

La période 2005 – 2010 est riche sur les plans sociaux et environnementaux. Au niveau sociétal, l'adoption de principes partagés par l'industrie, la mise en œuvre au niveau de différents sites et la formation des employés souligne la volonté de prévenir des problèmes liés au produit proposé. Dès le début, QUECOM souhaite développer une politique de développement durable globale qui dépasse le seul volet environnemental.

> « [...] Mais « développement durable » et vraiment axé, je n'aime pas mettre en boîte : l'économie, le social et l'environnemental, mais de s'assurer dès le départ qu'on couvrait : la communication le suivi, la reddition de comptes et aussi les aspects socioéconomiques et environnementaux, dont l'approvisionnement responsable. En fait

> l'implication communautaire, qui était déjà présente au sein de l'organisation" (QUECOM_DD1)

Au niveau environnemental, l'adoption d'une politique de développement durable est soutenue par des actions de communications internes pour sensibiliser les employés, et par l'obtention de certification environnementale pour ses immeubles. Les actions en développement durable sont dispersées entre d'un côté l'enjeu matériel dont les volets de prévention, de formation des employés et partenaires, et de correction qui sont mis en place par des entités distinctes (et quelques fois indépendantes), et d'un autre côté les volets communautaires et environnementaux qui sont gérés par un comité interne et le service du développement durable.

Entre 2008 et 2010, les communications aux parties prenantes externes sont lancées lorsque de bonnes pratiques sont déjà ancrées dans l'entreprise depuis quelques années. Car jusqu'en 2010, la réaction du public aux présentations faites par QUECOM sur ses pratiques de développement durable est accueillie avec beaucoup de scepticisme. L'entreprise a attendu de pouvoir démontrer son engagement réel avant de s'afficher publiquement.

De nombreuses réalisations sont possibles et une grande sensibilisation est faite auprès des employés sur des enjeux variés (environnement, chaine d'approvisionnement, éducation des parties prenantes). Dès le début, les immeubles obtiennent des certifications environnementales d'organismes externes indépendants reconnus. Des codes de conduites et des formations sont développés à l'interne au milieu des années 2000, et dans la sphère d'influence deux ans plus tard, notamment par un code de conduite et de la formation. QUECOM reçoit, vers la fin des années 2000, la plus haute certification de l'industrie pour la gestion responsable de ses produits et services.

Cette vision systémique persiste et QUECOM continue d'avoir une vision globale et multi facette du développement durable :

> « [...] Dans le sens où on est une société d'État, on se doit d'être responsable et puis être responsable c'est plusieurs volets». (QUECOM_DD4)

> « [...] Et moi ce que j'ai proposé aussi à ça, c'est notre collaboration au développement durable, puis de différents comités, qu'on fasse des évènements éco responsables. (...) Finalement tout ce qui pouvait se greffer à ça que c'était un tout, que c'était une façon de faire globalement plus responsable ». (QUECOM_DD1)

L'approche d'appropriation du développement durable est celle d'une amélioration continue à diffusion progressive, où la démarche s'implante crescendo dans l'organisation. Cette amélioration a lieu en alignant la réalité d'affaires aux initiatives de développement durable.

Ainsi, en 2012, à l'arrivée du nouveau directeur RSE, le développement durable est déjà bien installé dans l'organisation. Il existe une équipe dédiée avec un niveau d'expertise reconnu.

> « [...] un environnement très agréable où il y avait plein de potentiel, puis je dirai, qu'au niveau du développement durable, moi ma perception initiale c'était « oh, on est en avant de la mêlée". On est vraiment très présent, on est déjà... c'est quelque chose qui est déjà bien instauré dans l'organisation. (...) C'est sûr si on se compare davantage aux autres sociétés d'État ou le privé, là je dirais qu'on est parmi ceux qui sont assez préoccupés par cette dimension. » (QUECOM_DD4)

Il s'agit moins de chercher des projets gagnants pour convaincre que de mettre en place un système de gestion. C'est sur ce travail de l'ombre que l'équipe de RSE se concentre, ceci est une évolution notable par rapport aux premières années.

> « [...] L'apport de mon équipe là-dedans, c'est un petit peu d'aider à structurer l'ensemble de ces volets-là. C'est peut-être une des particularités qui est une mécanique d'arrière-plan, vraiment système de gestion. Quand on dit, « on a une démarche solide », on n'a pas fait de gros projet tape-à-l'œil comme d'autres ont pu le faire dans d'autres organisations ». (QUECOM_DD2)

6.3.3.2 La lente formalisation de la gestion de l'enjeu central

L'enjeu central lié au mandat est lui pris en charge de manière limitée, et la direction s'en rend compte. Elle souhaite développer cet élément en repos depuis plusieurs années, notamment en développant des relations constructives avec les parties prenantes critiques.

> « [...] Il y avait déjà beaucoup de préoccupation à ce niveau-là depuis je dirais les années 90, bien entendu, mais pour aller encore plus loin, puis pour renforcer les liens avec les parties prenantes » (QUECOM_DD4)

On répète à l'envi que la gestion de l'enjeu est l'enjeu central et la priorité de l'entreprise en matière de RSE. Toutefois, les relations avec les parties prenantes amicales représentent une grande partie des activités de RSE. Convaincre les fournisseurs, développer des évènements écoresponsables, inclure des critères dans les appels d'offres confirme un type particulier de relations dominantes avec les parties prenantes (Bowen, F. *et al.*, 2010, p. 304) d'ordre transactionnel : information, contrôle et communications unilatérales. Les relations avec les parties prenantes critiques restent tendues, voire impossibles, il y avait beaucoup de « dialogue à créer ». Puis dans un deuxième temps, il est important de traiter des parties prenantes critiques dans les médias, cette gestion défensive des parties prenantes occupe « un gros volet des parties prenantes ».

Entre 2005 et 2012, QUECOM poursuit son discours de sensibilisation et d'information sur l'enjeu central. Peu de références sont apportées pour renforcer les engagements. Les parties prenantes citées sont souvent gouvernementales et assez peu les parties prenantes expertes sur la problématique. Les rapports de RSE mettent l'accent sur les contributions environnementales et non sur les programmes pour réduire les impacts liés au produit vendu.

L'intégration du service de développement durable dans la direction RSE souligne une double vision du développement durable qui, d'une part, remet au centre de cette

responsabilité l'enjeu central de l'industrie, et, d'autre part, permet au développement durable d'être mieux intégré et plus stratégique, plus en lien avec le modèle d'affaires.

> « [...] Aujourd'hui, [le développement durable] c'est intégré. Ça ne se voit plus comme quelque chose qui n'est pas marginal, mais intégré dans notre quotidien et à valeur ajoutée sur les différentes dimensions ». (QUECOM_DD4)

L'extension du mandat (et la réceptivité sociale) devient progressivement une priorité :

> « [...] ça a été quand même une préoccupation qui était toujours présente depuis très longtemps. Par contre cela pouvait être perçu comme contraignant si l'on se compare à l'industrie, à d'autres organisations similaires à la nôtre. L'approche de développement durable, par rapport à cet aspect, a été de dire : « non c'est une valeur ajoutée autant pour l'organisation que pour la population québécoise », autant que l'intégrité, c'est une dimension qui est importante en tant que société d'État » (QUECOM_DD4)

Pour conclure, QUECOM a commencé sa réflexion avant la mise en place de la loi et s'est très vite orienté vers des initiatives liées à l'environnement, tendance à la mode dans les années 2000. Un gros travail de mobilisation a eu lieu à l'interne pour sensibiliser et convaincre les membres d'adhérer aux principes du développement durable. De nombreux projets ont été réussis notamment parce qu'ils s'inscrivaient dans la logique administrative et régulatoire du gouvernement.

Cependant, toutes ces activités périphériques et déconnectées ont amené des questionnements à l'interne quant au projet de développement durable de la société d'État. Les tentatives d'intégration stratégique de la responsabilité sociale et les tactiques des gestionnaires de simplifier leur discours et d'altérer leurs pratiques pour les rapprocher des réalités organisationnelles ont permis une appropriation graduelle dans l'organisation de pratiques qui restent encore découplées de la mission de QUECOM.

6.4 Étude du cas ONTCO

ONTCO a développé très tôt une approche de la RSE concentrée autour de l'enjeu central de son secteur d'activité. Les premières réflexions ont eu lieu dans un contexte de crise de confiance profond de la part de la population et du gouvernement. ONTCO a transformé sa culture organisationnelle en misant sur la formation, un langage clair lié à un intérêt commercial et sur l'implication des parties prenantes dans les programmes centraux de RSE. Les aspects de RSE n'ont que peu changé depuis quelques années, la gestion de l'enjeu est toutefois devenue de plus en plus stratégique pour l'entreprise, notamment pour améliorer sa légitimité sociale et politique.

6.4.1 Le contexte institutionnel

6.4.1.1 Le contexte législatif et de politique publique

ONTCO est une société d'État ontarienne créée dans les années 1970, l'objectif est de contrôler un secteur d'activité ayant des impacts sociaux. La responsabilité sociale est inscrite dans le mandat législatif et de politique publique depuis son origine, mais le sens qui lui était accordé était limité ou n'était pas encore défini. Les profits réalisés par ONTCO sont directement versés au gouvernement et servent à financer des causes sociales et environnementales. Dans les années 1990, le mandat est élargi pour accroitre le développement économique. La loi inclut une section qui précise qu'ONTCO assure ces activités de création de richesses pour la province « pour le bien public et dans son intérêt véritable ». Le gouvernement instaure une clause qui précise qu'un pourcentage des revenus financera la prévention et l'atténuation des externalités sociétales créées. Sous son statut actuel, ONTCO existe depuis une vingtaine d'années, et à la fin des années 2000, ONTCO est présent dans toute la province.

Cependant en 2005, le gouvernement dévoile sa stratégie pour l'industrie d'ONTCO, qui inclut un plus grand focus sur la responsabilité sociale en développant notamment l'information et l'éducation des clients, et en limitant l'accessibilité des produits. En effet, l'enjeu matériel est une responsabilité partagée entre l'État, ONTCO et ses clients. L'État définit ses attentes et les grandes lignes, mais n'est pas prescriptif dans la manière de procéder. ONTCO travaille à transformer les mentalités et les comportements de ses clients afin de limiter les risques sociaux liés à ses produits.

6.4.1.2 Une crise qui transforme profondément la culture organisationnelle

Au milieu des années 2000, une enquête sur les pratiques d'ONTCO débouchera sur un rapport de l'Ombudsman qui conclut que la direction d'ONTCO d'une part n'applique pas ses valeurs affichées d'intégrité et de responsabilité, et d'autre part, fait passer les profits loin devant sa responsabilité sociale, adoptant une approche défensive et légaliste face à ses clients, et qui de fait ne répondait pas aux attentes du public et du gouvernement. Le rapport très critique de l'Ombudsman est accepté et considéré comme juste par le PDG et par le ministre de tutelle, il aboutit à la démission du PDG.

> "[...] our reputation was impacted majorly, and responsibility and integrity became more important than ever". (ONTCO_DD2)

Une crise de confiance et des poursuites juridiques portent un coup à la légitimité de l'entreprise qui doit revoir ses procédures et ses politiques. L'entreprise va très rapidement tenter de transformer sa culture d'entreprise, cela passe par une refonte des politiques et des procédures, mais surtout de la façon dont elle traite ses clients. ONTCO met en place un comité directeur en charge de superviser des changements détaillés dans l'organisation. Selon un rapport d'ONTCO, « ce changement a un impact sur la structure organisationnelle, sur les politiques et les procédures, sur les systèmes technologiques ». Cette transformation a surtout touché « la manière de vendre les produits et la manière de considérer les consommateurs ». In fine, le

rapport conclut que « la culture organisationnelle a changé », mais qu'il reste encore beaucoup de travail et que le changement est loin d'être terminé.

Le soutien de la direction a été très important. Tous les répondants avec qui nous nous sommes entretenus mettent en avant que la compréhension du problème par la direction et son engagement sérieux pour le résoudre ont été significatifs pour pouvoir créer un changement de mentalités. Les membres du comité de direction ont souligné l'important de l'enjeu dans les communications internes et externes, et aussi lors des réunions.

Peu après, une nouvelle dispute touche ONTCO qui fait l'objet de poursuites juridiques sur la base des couts sociaux de ses activités. La société d'État doit démontrer en court que ses activités prennent en considération ses clients de manière juste, et qu'elle prend des mesures pour réduire les externalités sociales de ses produits, notamment pour des clients vulnérables. Durant cette période tumultueuse, le gouvernement met la pression pour que l'entreprise rétablisse le lien de confiance avec le public. Les nominations de plusieurs PDG successifs produisent d'importants changements corporatifs. Durant plusieurs années, les dirigeants ont cherché à transformer les structures, politiques et programmes, mais également la culture d'entreprise.

6.4.1.3 Une recherche de légitimité

La question de la légitimité des pratiques d'ONTCO a toujours été présente. La création de la société d'État puis plus tard l'expansion de ses mandats ont reçu leur lot de critique. Le gouvernement a créé ONTCO comme une entité légale en charge d'un secteur d'activité, elle a toujours dû légitimer son rôle et ses responsabilités. Selon le directeur RSE d'ONTCO, l'équilibre entre fournir un bien public, faire de l'argent et avoir une activité légitime a défini le contexte d'activité de l'organisation.

> [...] The point is: those three things have all been related as the business

> has evolved: making it legitimate and legal; public goods associated with a permanent expression of that; and then public acceptance. (ONTCO_DD1)

De fait l'acceptabilité sociale est un objectif présent dès l'origine de la société d'État. Les perceptions de la population quant aux produits proposés ont longtemps été défavorables.

> [...] Having sort of achieved some broad success in that regard, we are know taking a step back and looking at hitting to the general population with some more information on about what we do with respect with [CSR] so they can understand the value and the importance that it plays as ONTCO as an organization. (ONTCO_DD1)

L'acceptabilité sociale est perçue comme un élément vital de la stratégie de l'entreprise. Si elle veut développer ses activités, elle doit être reconnue de manière légitime par les communautés et les gouvernements provincial et municipaux. Toute l'organisation est touchée par cette acceptabilité sociale nécessaire et le « droit d'opérer » est pris au sens propre comme le démontre les citations suivantes, car le succès de la démarche de RSE assure l'acceptation par la société civile et in fine le développement de l'entreprise.

> [...] We want to change the business model, there are a number of pieces to that, and you read about it. We want to move them (...) because, again going back to the social licence thing. (ONTCO_DD1)

> [...] For the organization, and I also believe in it passionately: if we are able to do that successfully, it gives the business social licence to operate, to expand. (ONTCO_DD1)

Dès lors, l'acceptabilité sociale auprès des différents acteurs locaux mène également à une légitimité politique de plus haut niveau. Ce qui renforce et facilite les discussions avec le gouvernement provincial, notamment lorsqu'il s'agit de lancer un nouveau produit ou de transformer le modèle d'affaires.

> [...] We are now in a position where we can be a bit louder out there. And

> I think it is important, if we can change that public opinion. The politicians will see that and they would be, the hope is or the strategy is, would be able to approve changes in the business. (ONTCO_DD1)

> « [About a new product] [...] we would not have been able to do that, that would not have been approved by the government, if we were not able to demonstrate that we are responsible". (ONTCO_DD2)

Une composante importante du contexte institutionnel d'ONTCO est la décision politique prise dès les années 1990 d'utiliser une portion des revenus d'ONTCO pour financer des programmes de sensibilisation et de recherche sur les impacts sociaux de son industrie. Outre cette obligation règlementaire, dans les années 2000, la province a été parmi les premières à développer des partenariats entre les différents acteurs issus des mondes politiques, de l'industrie et de la recherche. ONTCO indique avoir établi un lien direct avec les institutions provinciales financées par le gouvernement de l'Ontario : experts et indépendants et organismes non gouvernementaux spécialisés en prévention et en recherche sur les impacts sociaux. À cet effet, des rencontres régulières entre les différents acteurs de ce réseau de parties prenantes sont organisées pour favoriser des discussions ouvertes sur les problématiques liées aux produits.

La relation au sein de ce réseau est bilatérale en ce qu'ONTCO fournit de l'information et que les experts proposent des renseignements et le fruit de leurs recherches afin d'améliorer les pratiques d'ONTCO.

> [...] It is definitely a two-way relationship. We often ask for feedback, we often ask for advice, especially with major initiatives. (ONTCO_DD3)

L'existence de cette coalition explique la rapidité à organiser les collaborations lors des dix dernières années.

6.4.1.4 Un double tournant : un standard d'excellence et un nouveau modèle d'affaires

Récemment, le gouvernement a accepté l'expansion des activités d'ONTCO sur Internet à la condition de respecter des « normes d'excellence » sans toutefois définir ce concept. Il s'agit d'un tournant dans la stratégie de l'entreprise.

> [...] That and the Internet, getting permission to do that, because that was critical to show the business how much we mattered. (ONTCO_DD1)

Peu de temps après, lors d'une soumission au gouvernement pour la transformation stratégique, la redéfinition du rôle d'ONTCO fut mentionnée au cours d'une consultation de parties prenantes. ONTCO entendait alors transformer son rôle en se concentrant sur une réduction des couts sociaux tout en améliorant la connaissance des clients. L'arrivée en 2011 d'un nouveau PDG coïncide avec le changement stratégique vers une transformation de l'entreprise. Par la suite, la commission de réforme des services publics de l'Ontario a recommandé qu'ONTCO trouve de nouveaux moyens d'augmenter ses revenus. Immédiatement après, ONTCO annonçait un nouveau modèle d'affaires, qui passera par une privatisation de certaines activités. Selon certains experts, un développement des revenus signifierait de plus grands risques sociaux.

6.4.2 Les stratégies et moyens de développement de la RSE

Dans un contexte institutionnel compliqué, ONTCO a développé une stratégie de RSE centrée autour de la gestion de l'enjeu et de l'engagement des parties prenantes expertes indépendantes. La société d'État ontarienne a transformé sa culture organisationnelle en profondeur et, à cette fin, a proposé un discours simple et clair tout en renforçant la formation de son personnel et l'éducation de ses clients.

6.4.2.1 La transformation : comprendre ce qu'il faut faire

Jusqu'en 2005, il n'existe pas de politique de RSE, le rapport de RSE spécifique ne verra le jour qu'en 2012. La responsabilité sociale fait partie des relations publiques en 2005. La RSE est le mandat et est véhiculée par un fascicule. L'équipe de responsabilité sociale est limitée à deux personnes travaillant au sein des relations publiques sur la gestion de l'enjeu. Dans une période où d'autres entreprises s'engageaient dans la production de rapports de responsabilité sociale ou de développement durable, ONTCO ne fait rien.

> [...] I thought I made the biggest career mistake of my life, because there was no vision and there was no strategy. (...) our CSR program at that time, in 2005, consisted of a brochure. (ONTCO_DD2)

Jusqu'en 2006, l'entreprise ne considère pas ses impacts sociaux comme un problème. Pour certains observateurs extérieurs, la culture d'entreprise était devenue malsaine, dans une entreprise qui « avait oublié qu'elle était au service du public ». Cette indifférence à l'égard de l'impact social était ressentie dans l'entreprise où on avait le sentiment que la direction ne se souciait pas de ces questions. En 2005, ONTCO commence à mettre en place des protocoles d'ententes avec plusieurs instituts de recherche, dont « le CENTRE », et avec différents experts intervenants dans le domaine. Un répondant nous indique que ces premières rencontres ont lieu dans un climat de défiance de la part des parties prenantes externes. À l'époque, il était rare d'avoir ces parties prenantes dans la même pièce autour de la table.

Les programmes et les discussions sont mis en œuvre « parce qu'il fallait faire quelque chose ». Reconnaissant les limites de ses connaissances pour gérer les impacts sociaux de ses produits, ONTCO fait appel à ces parties prenantes spécialistes pour mettre en place des collaborations, notamment autour de l'information aux clients et de formation aux employés, principalement ceux en

contact avec les clients. Ces relations sont contractuelles par le biais de protocoles d'entente.

Cette période représente le démarrage de la démarche de responsabilité sociale, où la direction tente de comprendre ce que peut signifier la responsabilité sociale.

L'embauche d'un directeur RSE, spécialiste des relations avec les parties prenantes, est importante en ce qu'il apportera une vision de la responsabilité sociale et un leadership pour transformer la culture de l'entreprise. La société d'État lui attribue des responsabilités au sein de la direction Communications. Le directeur mène des efforts pour collaborer avec les parties prenantes issues de l'industrie. Cette collaboration conduit à la définition d'objectifs communs au niveau canadien.

L'entreprise travaille à renforcer une culture d'intégrité, ce qui se traduit au niveau de la RSE par le développement d'une équipe multidisciplinaire, incluant notamment avec des personnes qui comprennent les réalités opérationnelles. Les recrutements dans l'équipe de RSE d'employés très motivés et portant les valeurs fortes de devoir et de bienveillance envers autrui a permis à l'équipe de sensibiliser efficacement le reste de l'entreprise.

Si ONTCO avait commencé dès le milieu des années 2000 à bâtir et formaliser les relations avec les parties prenantes expertes sur l'enjeu matériel, cette relation s'accélère deux ans après par le biais de collaboration directement sur les sites ou par l'élaboration de projets-pilotes. ONTCO reconnait le problème et qu'il faut faire quelque chose. À cette fin, des programmes se mettent en place. Toutefois, la ligne de conduite n'est pas claire sur la manière d'atteindre les objectifs. Les mécanismes et les outils pour les employés ne sont pas présents, il y a donc un sens de l'improvisation.

> "[...] I would say that, back seven years ago the need to act was there and recognized and we did take action but that was not necessarily a

> consistent direction around what that action should be and I identify that as a key improvement from then to now." (ONTCO_DD3)

6.4.2.2 La formation et décentralisation aux équipes

L'équipe de RSE prend de l'ampleur avec l'embauche à la fin des années 2000 d'un gestionnaire RSE. Cette arrivée souligne la deuxième phase du projet et le déploiement sur les différents sites, en développant une culture de la responsabilité sociale (*CSR culture and employee engagement tactics*) en mettant sur pied des équipes et des champions. À la fin des années 2000, ONTCO_DD3 rejoint l'équipe RSE et développe le programme d'équipes de responsabilité sociale dans les différents sites. Le développement d'une « culture de responsabilité » passe en 2010 et 2011 par des formations et un renforcement des apprentissages :

- Une formation générale pour les employés et spécifique pour les cadres.
- Un renforcement de la formation pour s'assurer de l'intégration dans les activités quotidiennes, par le biais d'équipes sur les différents sites.
- Une base de données est créée pour saisir les types d'interactions avec les clients.

Les formations sont comprises comme une obligation prise au sérieux dans l'organisation, et le message ne reçoit pas réellement d'opposition. Il y a simplement beaucoup de changements cognitifs à apporter puisque certains mythes et croyances relatifs à la relation client persistent.

> [...] It is easy to say: "we have to do this", this is not a negotiable thing. "You need to comply", the government says we need to do it so "you do it" (...) I think that is the message in and of itself, it has not required a lot of explanations. If you want to do business, that's how you have to do it. If you want to grow your business, you would have to do it in a responsible way. (ONTCO_DD2)

Pour gérer l'enjeu matériel, la structure formelle est complémentée par des comités locaux qui mettent en œuvre des initiatives volontaires et aident à opérationnaliser les

programmes corporatifs. Dès 2010, les équipes RS à chacun des sites se composent de 5 à 10 employés (8 à 15 selon ONTCO_DD3) qui se rencontrent tous les deux mois. Leur rôle est de développer une culture de vente responsable envers le client. Les ambassadeurs agissent comme contact privilégié pour les employés, organisent les équipes RS, et dirigent les réunions sur les initiatives liées à l'enjeu.

> "[...] So, they will come up with initiatives on their own and they have their own abilities to implement those. We try to empower them." (ONTCO_DD2)

> "[...] So, it gives them the opportunity to implement any [communication] whenever they have time and whenever they feel like it. There is still some central corporate management with their one-off initiatives complementing that." (ONTCO_DD2)

L'implémentation d'une culture de responsabilité sociale passera par plusieurs phases. Les lignes d'affaires nécessitant le changement de culture le plus profond sont celles qui ont été ciblées en premier. La ligne d'affaire #2 à la fin des années 2000, puis la ligne d'affaire #4 quelques années après, puis enfin les lignes d'affaire #1 et #3 en récemment.

La formation formelle des employés opérationnels et gestionnaires est réalisée en collaboration avec les parties prenantes indépendantes externes. À cela s'ajoute une transformation des façons de penser en redéfinissant notamment ce que représente la gestion responsable du produit proposé. La culture passe par deux processus : la formation et un message clair.

6.4.2.3 Un changement de culture

La transformation de la perception des clients a été un changement culturel lent. Dès 2005, le message était que certains clients ne pouvaient être bons pour les affaires. Cependant ce message provoquait souvent auprès des opérationnels un étonnement et une appréhension puisque cela allait à l'encontre de ce qu'ils ont pu penser pendant

les décennies précédentes, et il représente une réelle transformation cognitive. Le blocage repose sur les présupposés que divulguer de l'information aux clients ou interagir pour limiter leur consommation serait contraire aux objectifs commerciaux de l'entreprise.

> « [...] At first it was a little bit counterintuitive to our operation folks » (ONTCO_DD3)

Le nouveau message devient alors celui du « client durable » qui consomme le produit sur le long terme. Cela devient un élément clé de la démarche : associer des programmes techniques et des outils d'identification de certains clients à une symbolique d'un nouveau style de clients désiré ou « idéal ». Très tôt dans la démarche (un gestionnaire mentionne l'année 2005), la simplification passe par une définition marketing du concept de développement durable : on veut une base « durable » de clients. La responsabilité sociale est une extension du service à la clientèle.

> "The high-level expression is: "someone who wants to [use the product] in a regular way for a long period of time is able to do so with minimal to no harm". That is the vision to it, so we want our customers to use our products from 19 to 99 (...) and not being unhappy doing it. OK, I think it is a nice expression of a big-picture vision. [...] The granular specific, what it means is different for each line of business. The high-level thing applies to all lines of business." (ONTCO_DD1)

La transformation de la culture passe donc par des formations pratiques et par la répétition d'un message symbolique. Ce message est transmis par des équipes sur le terrain, ce dès 2010. La responsabilité sociale est présentée aux opérationnels comme une extension du service à la clientèle. En déconstruisant aussi les mythes liés aux clients. Les croyances des employés en matière de service à la clientèle sont persistantes et la mise en place d'outils et de lignes directrices pour interagir avec les clients permet de clarifier très tôt les attentes en matière de relations avec les clients.

Pour cela, les formations conjointes avec les parties prenantes expertes ont été pertinentes.

Le rôle des cadres intermédiaires est également primordial, car ils doivent saisir l'intérêt de la démarche afin de l'expliquer eux-mêmes à leurs employés. L'équipe RSE s'assurait que dès le début les gestionnaires aient perçu la valeur ajoutée de la démarche de responsabilité sociale. Par la suite, les employés reçurent des informations plus techniques et opérationnelles. Cela représente un défi de taille pour l'organisation. En effet, faire comprendre la valeur ajoutée que la responsabilité sociale apporte et les opportunités d'affaires futures qui y sont rattachées reste l'une des difficultés majeures pour l'organisation.

> « [...] But I think, it is about creating that understanding that corporate social responsibility does hold a value to the customer » (ONTCO_DD3)

L'équipe RSE se présente aux gestionnaires des différentes unités d'affaires comme une composante essentielle pour qu'elles puissent développer leurs activités et attirer plus de clients. En 2016, le message semble reçu par les employés qui n'hésitent plus à fournir aux clients des informations sur les produits proposés en toute transparence.

Mais pour provoquer un changement de culture, il faut à la fois un message (*narrative*) et des données (*measures*). La mise en place de programmes et de certifications externes nationales et internationales démontre la formalité des processus à l'œuvre. Ces deux points sont mis en avant par le directeur RSE :

> « [...] The term I like is social impact and social value. Because again those are things that a) should be quantifiable, where you can measure what you are doing and when things are quantifiable and you understand the behaviour change you are doing, you can actually integrate it into business strategy and in business plans. And that to me is, that's where the action is » (ONTCO_DD1).

6.4.2.3.1 Une histoire et un message clairs

Le message est resté cohérent depuis 2007 où ONTCO a positionné la responsabilité sociale comme une extension du service à la clientèle. Pour dissiper les croyances et les mythes relatifs au produit, l'entreprise ajoute un message clair (*narrative*) aux processus formels que sont les formations aux employés et aux cadres, le code de conduite et l'élaboration de profils de responsabilité. Le message est par exemple diffusé lors de campagnes de publicité, ce qui transforme les perceptions externes vis-à-vis de l'organisation.

Cette nouvelle « proposition de valeur » est un message central déployé à trois niveaux. Au niveau de la direction générale, la responsabilité sociale représente une opportunité d'affaires et s'inscrit dans la transformation stratégique qui se concentre sur les clients : la responsabilité sociale est une composante clé pour obtenir une base de clients « durables ». Ce message vise également à conforter l'acceptabilité sociale de ses projets.

> "The awareness of it and what it means to us, has really increased dramatically (...) In terms of awareness, absolutely and I think people understand the strategic value of it" (ONTCO_DD1).

Au niveau managérial, la stratégie de responsabilité sociale tente de persuader les gestionnaires à l'aide de l'excellence des programmes de RSE et des relations interpersonnelles de l'équipe RSE avec les managers des différentes lignes d'affaires. Les gestionnaires RSE s'adaptent à la réalité opérationnelle et parlent moins du problème, que l'on cherche à réduire, les conséquences étant gérées par des parties prenantes externes. Malgré les réticences des gestionnaires, souvent relatives au retour sur investissement limité que produit la RSE, les gestionnaires RSE ont développé des systèmes de mesures des perceptions et de données sur le comportement des clients. Ces références techniques créent une compréhension de

l'enjeu pour des personnes qui ont une vision abstraite des problèmes relatifs aux produits. Elles permettent de lever des résistances organisationnelles.

Enfin au niveau opérationnel, depuis 10 ans maintenant, le message consiste à rappeler que les éléments de responsabilité sociale permettent de prêter attention aux clients et aux risques liés aux produits, et ainsi d'offrir un meilleur service au client. Le message clair « client durable » vise ici à transformer la culture organisationnelle et au niveau opérationnel à créer un sentiment de fierté pour les membres opérationnels qui proches des clients ont un réel sens du devoir et une préoccupation pour les clients.

Pour ONTCO, il s'agit d'une histoire (*narrative*) reposant sur le type de travail à effectuer (*service à la clientèle*) et la vision future du client (*client durable*). Cette histoire accompagne les données et les programmes qui offrent des outils quantifiables et mesurables (tant sur les perceptions et connaissances des employés que sur les comportements des clients). C'est de cette manière que le changement de culture d'entreprise sera perçu sérieusement par les parties prenantes et que la confiance du public remontera.

6.4.2.3.2 Une simplification ce que la responsabilité sociale signifie

Une manière de renforcer ce discours est de lier « gestion de l'enjeu » et responsabilité sociale. Ainsi, lors des cinq dernières années, l'intégration de la responsabilité sociale dans les priorités de l'organisation s'est accélérée. Les missions politiques (ici de santé publique) et économiques (revenus et développement économique) sont vues comme complémentaires. Ce qui n'était pas le cas il y a dix ans.

Par ailleurs, le changement de paradigme chez ONTCO et dans l'industrie est de grande ampleur. Pour deux raisons : la première tient au fait que l'entreprise perdrait financièrement avec des mauvais clients. La deuxième est liée à l'acceptabilité

sociale de l'organisation et à sa transformation stratégique : pour élargir ses marchés et ses canaux de distribution, l'entreprise doit être irréprochable, tant au niveau de sa légitimité politique, aux yeux du gouvernement, que de sa légitimité sociale, aux yeux des citoyens et de leurs représentants.

La construction de sens est renforcée par l'engagement et le soutien de la direction à mettre l'accent sur le message (*« l'hypothèse de responsabilité »*) qu'est le « client durable » et que l'intégration de la responsabilité est nécessaire à la pérennité de l'entreprise. Le produit doit être durable, dans le sens de durer dans le temps. Un produit qui crée le moins de risque possible et qui permet d'avoir une base de clients sur le long terme.

La gestion de l'enjeu matériel tient la place de la responsabilité sociale tant dans les pratiques que dans les définitions. Les employés sont au fait de ce qu'implique la gestion responsable du produit, cependant ce que la responsabilité sociale signifie en particulier n'est pas diffusé ou discuté dans l'organisation.

Une équipe de RSE multidisciplinaire, engagée et proche des réalités opérationnelles, permet de construire de bonnes relations avec toutes les parties prenantes internes et de gagner en crédibilité. Les nouveaux programmes sont donc orientés vers la réalité d'affaires et non plus sur le problème en tant que tel. La définition du développement durable (*sustainability*) va dans ce sens-là également : « la responsabilité sociale nous permet d'avoir des clients sur le long terme ».

En outre, le comité de responsabilité sociale prend en considération les enjeux les plus pertinents au regard de l'organisation et de ses parties prenantes (mais aussi en termes de risques légaux ou de conformité aux exigences gouvernementales) : à savoir les problématiques liées aux produits, notamment l'enjeu matériel.

> "[...] So currently at the highest level we have the CSR committee at the board. And the greatest amount of time and attention on that committee is

> paid to [that issue] for all the reasons I discussed last time. Because it's a primary area of social responsibility for a material impact on the organization and for material impact to our customers. For all those reasons, it has the greatest amount of attention, so they focus on that topic. They also look at the social responsibility reporting and they do review other areas that can be considered social responsibility" (ONTCO_DD1)

La définition du développement durable façonnée sur le marketing et intégrée dans le modèle d'affaires fait penser que la responsabilité sociale d'ONTCO devient stratégique (Maon *et al.*, 2010). La responsabilité sociale est vue comme le résultat de fortes obligations gouvernementales et d'un devoir envers les clients. La haute direction apporte un appui fort sur l'enjeu matériel, qui représente pour elle la priorité en RSE. En effet, les ressources qu'elle y consacre sont importantes. Une quarantaine de personnes sont directement ou indirectement impliquées dans la gestion corporative de l'enjeu.

6.4.2.3.3 La définition un standard d'excellence – la normalisation

Suite aux exigences du gouvernement demandant la mise en œuvre d'une norme d'excellence et face à cette notion ambigüe, ONTCO a dû réfléchir au sens à donner à cette norme d'excellence en matière de RSE.

> "[...] So internally what we had to do then was defining what was meant by a potentially ambiguous term of gold standard". (ONTCO_DD3)

Un standard est développé sur la base de programmes d'accréditation externes, sur les recommandations de la Régie et des parties prenantes. Enfin, à ces standards règlementaires et volontaires, ONTCO a ajouté les meilleures pratiques existantes. Pour ONTCO, la crise de 2007 conduit à une appropriation concentrée sur un enjeu ce qui aboutit à une épiphanie cumulative au niveau mondial. Ces trois éléments définissent la norme d'excellence qu'ONTCO poursuit et présente au gouvernement.

> "[...] If we did not have a gold standard responsible (...) program, we

would not have been the confidence for us to expand our programming". (ONTCO_DD2)

Entre 2010 et 2013, ONTCO met en place des accréditations dans chacune de ses locations. Il s'agit d'une certification externe délivrée par une tierce partie et vérifiée. Ce moment est en fait important dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale puisque le processus de certification par une tierce partie est lui-même très rigoureux et demande une attention aux activités quotidiennes pour conserver la certification dans tous les lieux.

À l'heure actuelle, les programmes sont reconnus et accrédités. La crédibilité qui les accompagne facilite et renforce les relations avec les parties prenantes qui considèrent maintenant l'engagement de l'entreprise comme étant sincère et efficace. Le travail de construction des relations avec les parties prenantes est une amélioration continue, comme nous allons le voir dans la prochaine section.

6.4.2.3.4 Une vision réduite du développement durable

Le corolaire de cette priorité donnée à la problématique sociétale est une vision limitée du développement durable. Par exemple, l'équipe de développement durable est relativement réduite. Le directeur au développement durable coordonne des équipes de bénévoles et fait rapport au directeur à la responsabilité sociale. La structure est relativement simple et peu formalisée. Des initiatives corporatives s'ajoutent aux actions locales mises en œuvre par des équipes de volontaires pilotées par un « ambassadeur Vert ». Ces équipes sont relativement petites (cinq personnes) et définissent elles-mêmes les enjeux environnementaux qu'elles souhaitent résorber.

Les objectifs environnementaux fixés en 2009 sont très ambitieux, ils ont été revus à la baisse. L'un des objectifs était par exemple d'utiliser de l'électricité propre ou renouvelable pour 90% des installations avant 2014. Depuis quelques années, le principal changement intervenu dans la politique de développement durable touche

les relations plus structurées avec les parties prenantes environnementales. Ce sont surtout des relations d'échange d'information et de connaissances à travers des partenariats avec des ONG environnementales nationales et internationales crédibles et reconnues. ONTCO participe aux initiatives emblématiques de ces organisations[32] et commandites de nombreux évènements.

Des audits et des enquêtes sont souvent menés par des consultants externes (énergie, déchets, reddition de comptes), et les priorités du programme environnemental sont définies selon des critères de faisabilité et de matérialité. La matérialité ou pertinence est définie par le directeur au développement durable en concertation avec les équipes, tout en s'inscrivant dans le cadre du programme environnemental.

> "[...] It just came naturally. One aspect of the decision-making was that how easy is it to implement, like paper it is quite easy to undertake." (ONTCO_DD4)

Dans le domaine environnemental, la haute direction apporte son soutien aux initiatives environnementales, notamment par le financement des initiatives écologiques volontaires des employés dans leurs communautés, puis la mise à disposition de fonds pour des projets de plus grande ampleur. La direction avait, rappelons-le, conçu le programme environnemental. Au fil des années, ce cadre de gestion environnemental n'a pas évolué et repose toujours sur les cinq aspects de réduction de l'impact et de sensibilisation. Les initiatives bénévoles sont menées par des employés consciencieux de leur empreinte écologique. Les « équipes vertes » se penchent sur des enjeux locaux et pragmatiques (achat de papier, déchets et élimination des bouteilles d'eau) touchant leur quotidien.

La structure repose sur le bénévolat et le développement durable ne fait pas partie des formations obligatoires : la sensibilisation passe par des moyens de communication

[32] Par exemple, 400 employés participent annuellement à une campagne nationale de nettoyage, sur leur temps personnel.

internes que les employés consultent ad libitum (réunions, site web). Il n'existe pas de formation ou d'incitatifs financiers pour ancrer le développement durable dans la culture.

Les barrières à l'intégration de composantes environnementales touchent également les règles et les façons de faire traditionnelles de la fonction publique. L'approvisionnement en est un exemple, puisque le système est peu enclin à changer les critères pour inclure des aspects sociaux, environnementaux ou éthiques.

> "[...] The procurement process, of course. We have to abide by certain rules for procurement. (...) We're trying to have some sort of a checklist for ethical and environmental as well as social responsibility, but we were told by our procurement department that somehow it goes against regulation. So, that wasn't pursued ». (ONTCO_DD4)

Certaines barrières montrent que le développement durable reste à l'arrière-plan. Lors de la sélection des équipements, des facteurs de sécurité et d'attrait pour le client s'ajoutent au facteur environnemental, dès lors la réduction de l'impact environnemental dans ce domaine est limitée. ONTCO se concentre alors sur la réduction de l'empreinte écologique de ses immeubles, dont deux avaient reçu en 2015 des certifications environnementales de haut niveau.

Le développement durable n'est pas pertinent aux yeux des deux principales parties prenantes que sont les clients et le gouvernement. Il ne s'agit pas d'une zone de risque particulier pour l'entreprise ou de préoccupation pour ses parties prenantes.

Il semblerait que ONTCO reste dans un rôle d'attente ou de statu quo dans le domaine du développement durable, puisque les changements structurels et fonctionnels sont absents. La structure reste centrée sur une approche volontaire à la base de l'entreprise. Les fonctions et les rôles changent pour intégrer des aspects de responsabilité sociale, mais pas le développement durable. Les gestionnaires n'ont pas de responsabilité en développement durable, les incitatifs financiers n'existent pas

et la politique environnementale n'a pas évolué. La volonté affichée d'être un chef de file est limitée par les contraintes liées à la conception des produits (sécurité et attrait) et passe seulement par la certification environnementale des immeubles.

6.4.2.4 L'apprentissage organisationnel

Le changement de culture passe par un apprentissage organisationnel incrémental et cumulatif au fil des années. Malgré les changements dans l'exécutif, la direction de la responsabilité sociale continue de se développer (l'équipe est relativement large) et d'accroitre sa légitimité interne (ce qui est nécessaire pour l'avenir de l'entreprise). Le travail de formation et de renforcement des pratiques responsables intègre la gestion de l'enjeu matériel dans le travail quotidien de chaque employé. Dans un secteur d'activité qui cherche à définir ce que pourrait être sa responsabilité sociale, l'apprentissage organisationnel démontre un changement d'une mentalité réactive à une approche volontariste intégrant un dialogue avec les parties prenantes.

Si l'on regarde le déroulement de cet apprentissage organisationnel, dans les années 2000, la société d'État considère que sa responsabilité sociale se limite à son mandat et se rapporte peu ou proue à des relations publiques. L'enjeu sociétal est le problème gouvernemental. En 2010, la mise en place de code de conduite et de formations offertes par les parties prenantes expertes souligne une volonté d'internaliser le problème et de gérer l'enjeu dans chaque ligne d'affaires. Récemment, la gestion de l'enjeu est devenue stratégique, les certifications et les partenariats tendent à démontrer l'exemplarité de l'entreprise. Cette excellence leur confère la confiance du gouvernement pour aller de l'avant avec leurs futurs projets de transformation du modèle d'affaires; et également une plus grande acceptabilité sociale dans les communautés dans lesquelles l'entreprise souhaite développer ses projets.

6.4.2.5 Un engagement des parties prenantes structuré et collaboratif

L'un des gros chantiers d'ONTCO a été de bâtir des relations de confiance avec les parties prenantes de l'industrie. Nous l'avons vu, le contexte institutionnel était favorable à la collaboration au sein d'un réseau de parties prenantes, même si les relations pouvaient être tendues entre les différentes organisations.

> "There was a lot of mistrust among all the stakeholders, trying to figure out how we can all achieve a common goal, implementing programs that were not sometimes evidence based, just because we had a sense of "we have to do something". (ONTCO_DD2)

Pour renforcer la collaboration, deux techniques ont été mobilisées : la contractualisation et le travail conjoint. Premièrement, la contractualisation a été un élément essentiel de cette démarche, tant lors de la construction de ce réseau d'experts et d'organismes indépendants que par la suite lors de partenariats avec de nouveaux groupes de parties prenantes portant sur des nouveaux enjeux.

> « [...] Key piece of it. We have a map of our stakeholders. One of the things I did was to formalize and clarify what ONTCO relationships with its key (...) stakeholders. » (ONTCO_DD1)

La contractualisation est une approche privilégiée par ONTCO au point de définir des protocoles d'ententes avec la majorité de ses parties prenantes. Cette collaboration se concentre sur la recherche de solution commune et non pas une justification défensive du comportement de l'entreprise.

> « [...] The whole point was to lock that down with MoUs [memoranda of understanding] and contracts. That was critical » (ONTCO_DD1)

> « [...] We try to have formal MoUs in place with as many people as possible, regardless of the size of the organization. » (ONTCO_DD2)

Deuxièmement, le travail conjoint a permis de démontrer l'engagement d'ONTCO au sein du réseau et sa capacité à travailler avec des experts externes.

> « [...] The first part of the strategy we implemented was: we will co-design and co-deliver our (...) program with these independent, provincially founded agencies. And that in many ways was one of the most important things we ever did. » (ONTCO_DD1)

> « [...] So once again, recognizing our limitations and bringing in people that at that time were the experts in those fields to come and help us build the programing that we needed. » (ONTCO_DD1)

Il s'agit aussi d'un alignement des objectifs entre les mandats de recherche et prévention pour les parties prenantes et celle de prévention des risques pour ONTCO.

> "[...] Because they have mandates that are very similar to ours, so it is important that we work together, and get everyone to understand that our objectives are best achieved if we are all working on the same path". (ONTCO_DD2)

La création d'une relation de confiance avec les parties prenantes a pris beaucoup de temps. Elle s'est effectuée au travers d'un travail de terrain pour convaincre des efforts effectués.

> [...] My team would do roadshows and talk to people and try to make them understand how these things are related. (ONTCO_DD2)

> [...] it is becoming increasingly easier. Yes. We've done a lot of groundwork to build those relationships and we have a lot of successful programming in place with them. (ONTCO_DD2)

Un exemple touche, en 2012, le lancement de son offre en ligne, après une longue consultation des principales parties prenantes expertes dans le domaine par le biais de tables rondes multi parties prenantes.

La contractualisation des collaborations transforme les parties prenantes en amis critiques (Savage *et al.*, 1991) et participe à diffuser une vision commune (*working on the same path*) de l'enjeu matériel. Prenons, par exemple, la collaboration entre ONTCO et « le CENTRE » pour le développement des programmes (éducation et formation des employés) qui a évolué depuis les débuts dans les années 2000. Au

début de la relation, la haute direction d'ONTCO gardait un certain contrôle sur le contenu des programmes de RSE et un véto sur les composantes des programmes, malgré les recommandations des experts du CENTRE. À cette époque-là, la direction elle-même n'avait pas encore une idée sans équivoque de la manière de définir et d'opérationnaliser sa responsabilité sociale.

> "[...] Things have changed. Our programming had really gained from, a concept that I would call, collaborative conflict". (ONTCO_DD3)

Les oppositions entre les connaissances des parties prenantes sur les meilleures pratiques et les exigences opérationnelles de l'entreprise ont en définitive permis de faire avancer le processus de prise de décision en responsabilité sociale.

> "[...] Those two different perspectives helped us to get to where we are today, which is a great understanding of informed decision-making and how [CSR] is an extension of customer service". (ONTCO_DD3)

La confiance mutuelle entre les membres de la direction et les directeurs des institutions collaborant avec ONTCO s'est ainsi développée. Le résultat est une plus grande acceptation par les parties prenantes et une perception qu'ONTCO travaille avec les organismes experts de manière collaborative et transparente.

> [...] I think just having good solid programming in place has changed their perceptions of us. We have been a lot more transparent [with researchers]. That helps tremendously. So, we are perceived as being more collaborative, increased transparency and more hands on with them (ONTCO_DD2)

Suivant les tendances et les changements démographiques de sa clientèle, ONTCO identifie de nouveaux groupes et cherche à développer des partenariats avec ces acteurs (groupes autochtones et jeunes clients).

6.4.3 Les pratiques et programmes

6.4.3.1 Les domaines d'action de la RSE

Jusqu'en 2005, il n'existe pas de politique de RSE, le rapport de RSE spécifique ne verra le jour qu'en 2012. Suite à la crise des années 2000, des programmes spécifiques sont mis en place pour résoudre la problématique sociétale. Plusieurs éléments sont développés, on peut citer l'amélioration du programme au centre des critiques et des poursuites légales; l'éducation et sensibilisation du public qui fut l'un des premiers programmes, le développement des programmes de formation pour les employés en collaboration avec le CENTRE[33], le développement d'une connaissance autour de l'enjeu, des communications marketing responsables, et l'obtention de certifications.

La gestion de l'enjeu est, depuis dix ans, prioritaire dans les pratiques de RSE de l'organisation. Comme le note un répondant, la problématique sociétale touche toutes les fonctions de l'entreprise et chaque employé qu'il soit au marketing ou en technologies de l'information « fait quelque chose » en lien avec l'enjeu matériel.

> "[...] Because it's a primary area of social responsibility for a material impact on the organization and for material impact to our customers. For all those reasons, it has the greatest amount of attention, so [the CSR committee] focus on that topic. (...) (ONTCO_DD1)

ONTCO mise beaucoup sur l'éducation et la sensibilisation de ses clients. Depuis 2010, les sites d'ONTCO disposent d'un centre d'information et d'éducation. Des tierces parties indépendantes externes participent à la conception et à l'implantation de ces stratégies de sensibilisation de publics externes. ONTCO considère la gestion de l'enjeu central comme une responsabilité partagée et tente de conscientiser les clients pour modifier certains comportements à risque.

---

[33] Pseudonyme donné à un centre de recherche

Plusieurs volets de la RSE sont traités de manière traditionnelle. Le contexte gouvernemental conduit à une forte régulation dans de nombreux domaines, on peut penser par exemple aux relations avec les employés, aux relations avec la communauté ou encore à la corruption. Ces domaines suivent les règles souvent rigoureuses du secteur public et sont pilotés par les départements qui en ont habituellement eu la charge. Le comité directeur intervient peu et l'équipe de RSE s'assure de la collecte d'informations sur ces aspects pour la reddition de comptes annuelle.

> "[...] So, workplace. That is managed in a fairly conventional way through human resources, through committees and everything that is in the CSR report will detail how we deal with all the safety committees as required and in all the different offices and locations. It's all fairly conventional but the standard is pretty high, given we are a Crown Corporation." (ONTCO_DD1)

Prenons par exemple les relations avec la communauté, ONTCO s'inscrit dans une logique contractuelle et déjà régulée en versant une partie de ses profits. Pour ses relations de travail, ONTCO s'aligne sur les politiques publiques et cet aspect est basé sur des pratiques traditionnelles de ressources humaines, même dans une période de transformation stratégique. Le nouveau format de reddition de comptes conduit à une plus grande transparence dans la divulgation publique d'information relative aux ressources humaines, la gestion de cet aspect reste décentralisée et structurée au sein du département de RH. Enfin, en matière d'éthique et de corruption, une équipe dédiée pilote ces opérations qui suivent de manière stricte les normes et règlementations fédérales et provinciales.

> "[...] So, it is integrated, there's not a centralized approach to managing those issues. The appropriate accountabilities are cascaded throughout the organization. (...) Those responsibilities are appropriately assigned within the operational structure. And then my team at the corporate level just does internal information preparation for the board and public reporting, things that go in the CSR report, we do that in terms of data. But in terms of how it is executed it is decentralized." (ONTCO_DD1)

6.4.3.2 La gestion environnementale

La gestion environnementale est une catégorie à part, en ce qu'elle n'est pas gérée de manière traditionnelle puisqu'elle est prise en charge par l'équipe de RSE. Toutefois, comme nous allons le voir, elle ne représente par une priorité des démarches de RSE.

En 2009, la direction développe une politique environnementale reposant sur les aspects classiques de réduction des impacts environnementaux (papier, déchets, eau et énergie). La politique environnementale (PGE) ne prend effet qu'en 2011. À ce moment-là, les principaux aspects sont la diminution des gaz à effets de serre, la certification environnementale des immeubles et l'achat d'électricité provenant de sources d'énergies renouvelables.

La mise en place en 2009 du « bureau de verdissement » pour la province avait pour but de réduire l'empreinte environnementale de la fonction publique. ONTCO participe volontairement à certains aspects du projet. Le bureau de verdissement représente ainsi une première étape dans la construction d'une culture de développement durable au niveau des organismes et ministères, et en ce sens ONTCO s'inscrit dans la lignée des ministères qui ont développé cette stratégie pour verdir leur organisation.

Les premiers efforts environnementaux ont porté sur la réduction de la consommation de papier. Ce travail est venu en premier lieu des équipes locales avant qu'une approche corporative n'apparaisse notamment au niveau d'impression de papier. La conception des produits a été modifiée en 2009 pour atteindre les objectifs de réduction.

Le développement durable est vu sous l'angle environnemental uniquement, notamment en référence à la réduction de l'empreinte carbone.

« [...] When we speak of sustainability, it's just in terms of

> environmental aspects rather than the three elements. (...) It is more about reducing the operational carbon footprint. In terms of those areas: energy, paper, fuel even, that is the focus of sustainability ». (ONTCO_DD4)

De gros efforts ont porté sur la réduction de papier (notamment en réduisant la taille de certains produits), puis l'organisation s'est tournée vers la réduction de la consommation d'énergie (lors des deux dernières années) et la réduction de déchets (récemment).

En conclusion, bien que l'un des objectifs officiels que s'est fixée l'organisation est de devenir un chef de file en matière de développement durable, l'aspect environnemental reste marginal dans la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise. ONTCO reste discret dans ses communications externes sur ses objectifs de développement durable ou sur ces actions environnementales.

6.4.3.3 La divulgation par les rapports de développement durable

Au début de la démarche, la divulgation est encore naissante et le rapport annuel comprend deux pages dans le rapport 2006/2007 et une page en 2007/2008. En 2006, deux pages précisent ce que l'entreprise tente en matière de gestion de l'enjeu sociétal, notamment à travers des outils d'information et de communication, de sensibilisation des employés et des collaborations [relations de travail étroites] avec les parties prenantes expertes.

Dans le rapport 2007/2008, des projets pilotes sont menés pour gérer l'enjeu sociétal, et des projets technologiques et de collaboration sont avancés. En 2009-2010 le rapport ne contient plus de section responsabilité sociale et le terme RSE n'apparait que sur une page où est présentée la contribution économique de l'entreprise. Le budget responsabilité sociale comprend la philanthropie, l'impact économique local et le travail d'éducation et de recherche de l'équipe responsabilité sociale.

En 2010/2011, le même format souligne les contributions économiques de l'entreprise, où les investissements en éducation et recherche sont une partie de l'impact économique pour le dynamisme des communautés. En 2011/2012, l'entreprise ne mentionne plus la responsabilité sociale dans son rapport annuel, la page présentant les contributions économiques ne fait plus référence aux efforts de responsabilité sociale, seul le comité de responsabilité sociale est mentionné en introduction. Cela est étonnant étant donné la réception d'une certification internationale provenant de l'industrie il y a cinq ans.

Jusqu'en 2013, les initiatives étaient disparates et dispersées entre plusieurs documents ou indicateurs de performance. Le rapport de responsabilité sociale de 2012/2013 publié en décembre 2013 représente le début des communications extrafinancières externes dans une période de transformation stratégique de l'entreprise, qui cherche à se renouveler et à développer sa marque. Ainsi, les initiatives environnementales et le programme de développement durable débuté en 2009 sont mentionnés pour la première fois en 2013.

Mais en 2012/2013, un rapport de responsabilité sociale de taille respectable est produit. L'entreprise n'hésite plus à mettre en avant ses efforts pour résoudre l'enjeu sociétal. Le rapport de RSE 2013 est orienté et centré sur la gestion de cet enjeu et les risques qui y sont associés. À l'opposé de ce que l'entreprise faisait il y a dix ans. Les répondants mettent l'accent sur l'aspect inévitable de cette transparence, puisque l'organisation courait un risque à ne pas en parler, il est alors préférable de prendre le taureau par les cornes et de parler sans ambigüité de cet enjeu. ONTCO a accumulé depuis plusieurs années des pratiques et des programmes pour gérer ses externalités et peut maintenant démontrer publiquement son engagement, ce qui aurait été compliqué quelques années auparavant.

> "[...] I think the reason for that is when people go to our CSR report, we want to address the areas of risk we have to manage that's why we put

[that] stuff in front" (ONTCO_DD1).

"[...] It reflects that we want to address right on the concern about risk and a few years ago we would have anything to talk about [the issue]". (ONTCO_DD1)

En conclusion, nous pouvons dire que dans une situation de renouvèlement profond de sa culture organisationnelle, ONTCO a saisi une opportunité de redéfinir son mandat en explicitant sa responsabilité sociale tout en structurant son réseau de parties prenantes autour de la gestion de son enjeu le plus matériel. À la poursuite d'une acceptabilité sociale et pour répondre aux fortes attentes gouvernementales pour rétablir la confiance du public, ONTCO développe et standardise des pratiques responsables notamment auprès de ses employés et de ses clients.

Ces derniers sont au cœur d'une démarche qui combine logique de responsabilité sociale et logique commerciale dans un cadre qui souligne l'importance des « clients durables ». Ce message symbolique permet de favoriser le changement de culture organisationnel (notamment par l'intermédiaire de formations) tout autant qu'il offre la possibilité de convaincre les gestionnaires d'intégrer la responsabilité sociale dans leurs activités pour assurer la pérennité de la société d'État.

6.5 Étude du cas ONTEN

Créée dans les années 1990, ONTEN fonctionne comme une entreprise commerciale en concurrence pour des contrats dans un marché ouvert. Avec plus de 500 employés, elle est considérée comme une société d'État de grande taille. Ses revenus sont compris entre 100 millions $ et un milliard $.

6.5.1 Le contexte institutionnel

6.5.1.1 Le contexte politique et règlementaire : une régulation forte bien avant la RSE

ONTEN est créée dans les années 1990 et se développe en fournissant des services de qualité en exploitation, gestion de projet, formation et services-conseils dans le domaine de l'environnement. À cette époque, la RSE est implicitement liée au mandat de l'entreprise qui est de « *fournir des services d'une manière qui encourage la conservation des ressources et l'efficacité* ». La RSE, sans toutefois être nommée ainsi, est présente dans la culture organisationnelle :

> « [...] En vertu du travail que nous accomplissons, on pourrait dire que la responsabilité sociale a toujours été une partie inhérente de la culture au sein d'ONTEN ». (ONTEN_DD2)

Au début des années 2000, suite à une crise environnementale et sanitaire, un panel d'experts indépendants mandatés par le gouvernement provincial propose de mettre en œuvre des standards d'excellence pour l'industrie d'ONTEN. Dès lors, les lois environnementales encadrant l'activité d'ONTEN sont parmi les plus strictes au monde. Deux lois plus spécifiquement touchent les activités d'ONTEN, des exigences gouvernementales portent sur la qualité de service et sur le développement technologique.

Durant cette période, ONTEN met l'accent sur l'excellence de ses services et sur la qualité des produits proposés à ses clients. La conformité aux plus hautes normes dans l'industrie est un signe de responsabilité sociale.

6.5.1.2 Une préoccupation interne

À la fin des années 2000, lors d'une période de changement à la haute direction de la société d'État, ONTEN_DD2 y occupe le poste de président pendant un peu plus d'un an. C'est à ce moment que des demandes informelles de la part des employés commencent pour s'engager de manière plus structurée dans l'éducation du public. Cela marque l'origine de la démarche de RSE telle qu'on la connait aujourd'hui.

L'orientation des priorités d'ONTEN a évolué depuis 2011, mais toujours dans le respect du mandat qui lui est confié. ONTEN remplissait son mandat gouvernemental par le service qu'elle proposait à la population ontarienne (éducation et services d'urgence). À partir de 2011, l'élargissement reste de nature environnementale et dans son domaine d'expertise, mais est dorénavant tourné vers les clients.

L'une des priorités d'ONTEN est la confiance du public. En 2012, la notion de confiance est ainsi répétée page après page dans le rapport annuel. La confiance renvoie à la légitimité vis-à-vis de la population et des clients institutionnels. À cette époque, la RSE reste synonyme de philanthropie, ce qui démontre une intégration limitée, et un manque d'intérêt stratégique de la part de la direction.

En 2013, le mandat de la société d'État est transformé. Un rapport annuel précise qu'ONTEN a pour but de procurer des services à ses clients en préservant l'environnement et la santé et en incitant à la conservation des ressources. La notion d'efficacité y est absente, la protection de l'environnement la remplace.

Le gouvernement en général et le ministère de l'Environnement en particulier n'ont joué qu'un rôle marginal dans la construction de la démarche de RSE. Des

discussions ont eu lieu au démarrage de la stratégie, pour échanger des idées. Par la suite, si le ministère voit d'un bon œil les initiatives de RSE, il n'est pas intervenu pour influencer l'orientation ou le contenu des actions.

> « [...] However, when we first, a long time ago, when we come up with the social responsibility program, we actually did talk to with some folks at our ministry, just to get some ideas on some of the stuff we were talking about. That was a very long time ago and it was more at a lower level with their communications department. But we did talk a little bit about the program just in general. But it has been nothing since then, no formal meetings or gatherings to discuss what we are all doing. » (ONTEN_DD1)

6.5.1.3 Les changements de dirigeants

Au début des années 2010, l'arrivée d'un nouveau PDG marque, avec, le début de la démarche formelle de responsabilité sociale d'ONTEN. Les répondants mentionnent souvent le terme « commencement ». La haute direction, assurée par un nouveau PDG en poste depuis fin 2010, soutient la nouvelle stratégie RSE et donne le feu vert au programme de RSE.

> "[...] That's interesting, because our previous CEO, our CSR program started under him and he was a big proponent of CSR, and that's why we had the go ahead to do the program. He gave the green light." (ONTEN_DD1)

Sous sa direction, le programme de RSE se formalise et prend de l'ampleur. Les années 2013-2014 marquent un tournant dans la stratégie de l'entreprise, avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant. Sa vision est orientée vers l'efficacité et la croissance de l'entreprise.

> "[...] When [the new CEO] came on board, and we did not know how he would feel about it. He really sees value in it. He is cautious about what we do and how we roll [CSR] out. He wants to ensure that we are making good decisions and that they make sense for the company. So, he does not want to do things just because our employees like that. He wants to make sure that they are benefits to the agency, but he definitely encouraged the

> program and has green-lighted programs for next year's budget." (ONTEN_DD1)

La haute direction a toujours apporté son soutien aux initiatives RSE depuis les débuts en 2010. Le changement de dirigeant en 2014 a impulsé une vision différente du développement durable. Le nouveau PDG souhaite comprendre comment la RSE va créer de la valeur pour l'organisation.

> "[...] I think it all depends on who's at the head, depends on our CEO and their outlook, and if they see value in CSR and if they are on board, then it is promising. But if they just come in and they are old school mentality, and if they don't see value in that kind of outreach then it just not going to happen. That's my opinion." (ONTEN_DD1)

Récemment, ONTEN prend en considération des enjeux sociétaux dans l'air du temps : la diversité et les changements climatiques Ces deux nouveaux objectifs répondent à trois attentes : à la fois des attentes sociétales puisque ce sont des enjeux d'actualité, à des attentes politiques puisque le gouvernement a démontré que ces enjeux étaient de premier plan, et à des attentes stratégiques puisqu'ils répondent aux problèmes organisationnels de recrutement et environnementaux pour l'industrie dont la réduction des dépenses énergétiques devient incontournable.

6.5.2 Les mécanismes organisationnels

Le processus d'adoption de la RSE est relativement récent pour ONTEN. Bien que son industrie soit fortement règlementée, sa stratégie de RSE est née en interne et le processus de formalisation repose sur une forte participation des employés.

En 2011, avant de formaliser sa stratégie de RSE, ONTEN indique trois objectifs stratégiques à savoir : la responsabilité sociale et environnementale, la croissance et l'efficacité. La responsabilité sociale est composée de quatre volets : la conformité aux lois, le développement de technologies innovatrices, la gestion des situations de crise, les initiatives d'éducation. La croissance passe par les partenariats stratégiques, de nouveaux clients et l'élargissement de la gamme de services. L'efficacité se traduit par l'innovation et l'optimisation des processus.

6.5.2.1 Le rôle central des employés à l'origine et dans la construction de la RSE

Depuis longtemps, la RSE correspondait aux actions bénévoles d'éducation par rapport à l'environnement. Les employés sont à l'origine et au centre de cette démarche de RSE. Les employés impliqués dans les opérations ont très tôt démontré leur engagement communautaire et leur envie de partager :

> « Les employés ont une passion : ils veulent laisser une empreinte positive dans leurs collectivités » (Rapport RSE d'ONTEN).

Vers 2011, les employés démontrent de manière récurrente leur passion pour sensibiliser et éduquer les communautés. ONTEN_DD2 perçoit le besoin de formaliser les différentes démarches de RSE présentes dans l'entreprise, principalement l'éducation et les actions caritatives. ONTEN_DD2 reçoit l'aval de la direction pour mettre en place un comité RSE.

Dans le courant de l'année 2011, les premiers résultats des discussions du comité font ressortir les grandes lignes d'une stratégie de RSE formelle. Dans son rapport annuel,

au début des années 2010, ONTEN fait référence au développement durable, et les termes de RSE et de développement durable sont relativement proches. ONTEN « sait que ses activités, et celles de ses employés ont une incidence sociale, environnementale et économique » (Rapport annuel d'ONTEN). Une première ébauche de la stratégie de RSE est divulguée, cinq secteurs d'interventions y sont présentés de manière distincte. Trois domaines sont présentés avec des références à des réalisations claires. Par exemple les relations avec les communautés sont centrées sur le bénévolat et la philanthropie. La section sur l'environnement souligne les réalisations internes (recyclage, réduction des déchets, réduction des transports) mises en œuvre par une équipe verte composée de bénévoles. Dans ce domaine, un projet pilote externe est mis en place pour réduire l'empreinte énergétique de ses clients. Enfin, deux domaines (les employés et l'innovation) sont brièvement nommés sans être développés.

Sur ces bases et avec ces limites, le comité tente de construire un cadre de RSE au cours des huit mois de consultation. Dans ce laps de temps, au sein du comité de RSE, un travail de brainstorming permet de structurer la démarche de la responsabilité sociale dans l'organisation :

- en respectant les orientations du ministère de l'Environnement ;
- en requalifiant les activités traditionnelles (philanthropiques et éducation) [diffusion d'information éducative sur la RSE dans son domaine] ;
- en recentrant sa responsabilité sociale vers son mandat (campagnes de sensibilisation ciblées, programmes d'efficacité énergétique pour les clients) : « [...] *There was talk around the table: "what are the things that we can do that really align with what we do as a business*" (ONTEN_DD1)

Les employés ont participé aux discussions du comité de RSE en y apportant leur compréhension des enjeux importants pour eux et pour la société d'État.

> [...] First, it was very much brainstorming, going around the table and a large brainstorming session where we would come up with different ideas. What could we do, what are the areas that are really important, that we feel are important not just to our employees but to our clients, and to different stakeholders? (ONTEN_DD1)
>
> [...] The committee had the input and the committee guided the discussions. (ONTEN_DD1)
>
> [...] So we tackled that first because it was something that the employees have been asking for, for some time. (ONTEN_DD1)

Lors des réunions du comité de RSE, les discussions portent par exemple sur le choix des initiatives philanthropiques. Le cadre de RSE est construit lors de ces discussions sur la base des lignes directrices d'Industrie Canada. La matérialité des enjeux de responsabilité sociale a été développée lors des réunions par les employés qui ont souvent fait référence aux domaines environnementaux et sociaux proches de leurs préoccupations. Par exemple, la santé/sécurité et un environnement de travail sain sont mis en avant régulièrement[34]. Par la suite, des consultants en RSE sont intervenus pour aider le comité à choisir les initiatives prioritaires.

La constitution de ce comité est représentative des différents échelons de l'agence. Les comités ad hoc sont considérés comme des moyens privilégiés pour l'entreprise de recueillir différentes perspectives sur un enjeu, afin de mieux comprendre les réalités organisationnelles. Avec le comité de RSE, ONTEN tente de définir de manière collaborative et à l'interne ce que la RSE veut dire (*figuring out*) pour une organisation gouvernementale.

> « [...] Avec l'aide de membres de notre personnel de différents secteurs, nous avons organisé plusieurs ateliers lors desquels nous avons réfléchi aux questions suivantes : En quoi croyons-nous en tant [que société d'État] ? » (Rapport RSE 2013 d'ONTEN).

---

[34] Notons à ce sujet qu'ONTEN fait partie de la fonction publique de l'Ontario (OPS) qui est reconnu pour être un employeur de choix.

6.5.2.2 Une structure découplée puis décentralisée

Suite aux discussions du comité de RSE, ONTEN transforme sa structure de gouvernance de RSE. Chaque département est, en fonction de son expertise, appelée à participer à cette politique, dans une perspective de décentralisation des responsabilités :

> « [...] So, within those three areas, everybody was responsible, depending on their expertise, of getting those initiatives up the ground » (ONTEN_DD1).

Il y a eu une structuration des aspects du développement durable. L'environnement, les employés et les communautés sont pris en charge respectivement par les opérations et la recherche/développement ; les ressources humaines ; et le service des communications.

L'environnement est vu sous l'angle « clients » et la réduction de l'impact environnemental passe par des innovations technologiques offertes aux clients, les départements de R/D et des opérations s'occupent donc de ce volet.

> « [...] For instance, for [the] "environment", we wanted to provide products and services that support our clients' sustainability. We reduce our environmental footprint, you know, we promote innovations and clean technologies and things like that really help our clients with efficiency ». (ONTEN_DD1)

Cet aspect du développement durable de l'entreprise est peu connecté avec la stratégie de RSE, puisque d'une part la décision de mettre en place le programme venait de la direction et non du comité RSE, et d'autre part le programme est indépendant des programmes de RSE et ne fait qu'informer la gestionnaire RSE de ses réalisations.

> "[...] Something that kind of started, I shouldn't say started from...it was kind of already in the work, but it fits very nicely into our environment pillar" (ONTEN_DD1).

> "[...] We have someone here that's an energy expert. That's his job, not part of CSR but we rely on him heavily, we got information from him to report back for CSR, on energy audits and on reduction of the environmental footprint" (ONTEN_DD1).

Des équipes de volontaires se créent également pour les actions philanthropiques et environnementales, par exemple, une équipe environnementale a pris des mesures écologiques de recyclage et de compostage dans les bureaux. L'engagement et l'investissement dans les communautés regroupent les actions bénévoles des employés et les campagnes de sensibilisation, chapeautée par les communications. Enfin, la section « Employés » est prise en charge de manière traditionnelle par les ressources humaines.

6.5.2.3 La formalisation et mise en œuvre des projets

Pour ONTEN, la formalisation de la stratégie de développement durable est un moment critique qui laisse place à la réalisation des projets. La structuration en 2012 autour d'un cadre de responsabilité sociale, représentée par le recentrage stratégique des activités philanthropiques, une grande campagne de sensibilisation [STOP] et la structuration du programme d'éducation [ONCE] est un évènement qui semble avoir figé la RSE pour les prochaines années.

Les programmes d'investissement dans la communauté étant déterminés, c'est à ce moment que le comité est suspendu. Le raisonnement fut qu'ils n'avaient pas besoin de trouver de nouvelles idées, mais d'exécuter les idées déjà proposées et de les déployer (*roll out*) dans l'organisation.

> "[...] We used the committee initially to come up with the framework, once the framework was in place; we decided that it made more sense to dispense the committee. The committee was more people who had the ideas, but not necessarily the doers, the people that would implement the programs. Once we realized that we actually needed to deal with specific individuals in the company whose responsibility was on a day-to-day basis anyway, to implement some of these projects. We decided that it

> made more sense, and it was far more organized to work directly with those people, as opposed to working with a committee. So we don't have the committee anymore" (ONTEN_DD1)

Lorsque les programmes communautaires ont commencé à être mis en place, la direction a remarqué que de nombreux programmes existaient et que cela manquait de coordination. Afin d'organiser ces programmes d'engagement dans la communauté variés, ONTEN crée un poste de gestionnaire RSE, ONTEN_DD1 en obtient les responsabilités. Cela permet d'avoir une personne de référence pour tous les projets de responsabilité sociale et de recueillir les informations et de les communiquer aux parties prenantes.

> "[...] And I also think, really having them decided to dispense the committee and actually dedicate a person to this program and organizing it was a real turning point. Because until you have somebody whose actual job it is to do this, you are relying on volunteers". (ONTEN_DD1)

Dans le domaine des relations de travail, ONTEN met en avant les valeurs de sécurité, de développement et d'engagement. En 2012, le PDG signe une charte canadienne en matière de santé et sécurité pour démontrer l'engagement de la haute direction sur ce sujet. Les actions de sensibilisation sont promues à tous les niveaux de l'organisation.

Vers 2013, ONTEN adopte une approche tournée vers l'innovation dans le domaine environnemental et plus orientée vers la clientèle. Ces innovations environnementales comprennent :

- Une collaboration avec des instituts universitaires et des entreprises et un soutien financier à la recherche (en relation avec son cœur de métier).
- Des efforts de recherche de nouvelles technologies ayant un impact moindre sur l'environnement
- L'utilisation de nouveaux équipements permet également de réduire les GES et de réduire les couts d'énergie pour les clients.

Cette direction se confirme avec la création d'un poste de spécialiste en environnement et la réalisation d'audits énergétiques pour les clients. En 2012, le gouvernement finance l'implantation de programmes et d'initiatives d'économies d'énergie. Dans ce cadre, dès 2013, ONTEN a réalisé une trentaine d'audits énergétiques et a conseillé ses clients sur la mise en place de recommandations suite aux inspections.

En 2014, les programmes d'investissement communautaire développés depuis plus d'un an sont officiellement lancés. STOP est une campagne d'éducation et de sensibilisation environnementale et de service public provincial en partenariat avec une ONG canadienne. La campagne a été diffusée à la télévision, à la radio, sur le Web et les médias sociaux. ONCE est un programme d'éducation développé pour permettre aux étudiants de développer leurs connaissances sur l'enjeu central. Il est amorcé en 2014 dans quelques communautés puis est déployé dans les différentes communautés dans lesquelles exercent ONTEN.

Ces deux programmes ont connu un grand succès et ont permis de renforcer la légitimité interne de la démarche de responsabilité sociale. Les employés étaient fiers de participer à ces deux programmes et de la notoriété de ces actions. La direction de l'entreprise a, lors de nombreuses réunions, souligné la réussite et a démontré de l'intérêt vis-à-vis de ces pratiques d'engagement communautaire.

6.5.2.4 Après l'adoption, le long travail d'acceptation interne

Toutefois, certains gestionnaires ou directeurs ne veulent pas nécessairement allouer les ressources, car ils ne voient pas l'importance des enjeux et ce que la responsabilité sociale peut leur apporter.

> "[...] But I do know that sometimes when we present to the senior team, there were a few people in operations that did not necessarily want their employees spending time doing [CSR initiatives]" (ONTEN_DD1)

> "[...] I think that for a lot of people in those departments who are not part of or do not necessarily have a background in marketing/communications, I think sometimes CSR initiatives might be seen a little bit fluffier, because it is hard to measure the bottom line" (ONTEN_DD1)

La crédibilité interne n'arrivera que lorsque les succès apparaissaient à la suite de campagnes médiatiques réussie à l'échelle de la province. La crédibilité provient de la fierté des employés et la perception des dirigeants que la démarche produit de la valeur ajoutée en particulier en matière d'image auprès des clients actuels et potentiels.

Il s'agit alors d'un « point critique cumulatif » (*epiphany*) : lorsque les gestionnaires commencent à percevoir l'apport et les succès que produit la démarche de responsabilité sociale. Cela ne veut pas dire que la responsabilité sociale sera intégrée dans la stratégie, mais qu'un palier d'acceptation et d'adoption cognitif (gestion des mentalités et de la culture) a été passé.

> « I think a lot of people including the senior team started to see the value in the outreach campaigns" (ONTEN_DD1)

Cette situation est paradoxale. Chez ONTEN, le dernier PDG conçoit la RSE comme un caprice en dehors du cadre et du mandat donné par le gouvernement, des pratiques qui représentent un coût supplémentaire que l'entreprise ne peut se permettre que si elle réalise des bénéfices. Le PDG doit être convaincu des bénéfices que peuvent apporter ces pratiques et qu'elles s'inscrivent dans la proposition de valeur de l'organisation.

> The current CEO was more over the connection between being able to achieve your targets for margins in order to be able to deliver CSR type programs. I don't recall that decision to happen, or that discussion happening so overly with the former. (ONTEN_DD2).

Ce discours de distanciation vis à vis de la RSE se concrétise dans les faits en éliminant le titre de coordinateur en RSE en 2015, et en réduisant les responsabilités

des employés en la matière, puis en limitant la reddition de comptes extra-financière à l'essentiel en réintégrant la section RSE dans le rapport annuel, sans utiliser toutefois le mot responsabilité sociale. En interprétant la RSE comme une opportunité de créer de la valeur, la haute direction fait sens du concept, mais n'en transmet pas au reste de l'organisation. L'absence de structure de coordination limite la crédibilité des pratiques volontaires de RSE.

6.5.3 Les pratiques de RSE: dans l'esprit, mais en parallèle du mandat

La RSE fait d'une certaine manière partie du mandat de cette société d'État spécialisée en environnement, et était composée, avant le développement d'un cadre de RSE, d'actions d'atténuation envers la population. Suite à la conception de la stratégie de RSE, ONTEN a mis en place des pratiques qui sont complémentaires de son mandat ou alignées en cohérence avec le cœur de métier de la société d'État.

6.5.3.1 Une responsabilité envers la population

En 2010, la RSE reste informelle et les documents officiels font ressortir la santé et la sécurité d'une part et la conformité environnementale d'autre part parmi les principaux éléments de RSE. Ces deux aspects figuraient d'ailleurs parmi les indicateurs de rendement clés (IRC ou KPIs) du « tableau de bord du Conseil d'Administration ». La santé et sécurité sont en particulier mises en avant suite à la formalisation de plusieurs politiques internes.

> « [...] Compte tenu de l'importance que nous accordons à la sécurité sur les lieux de travail, nous avons mis en œuvre deux nouvelles politiques importantes (...), en plus d'organiser notre congrès annuel sur la santé et la sécurité pour les employés de toute la province ». (ONTEN, Rapport annuel)

La RSE est comprise au sens strict comme une « responsabilité devant la population ». Les interventions d'urgence et les activités de sensibilisation

représentent deux aspects traditionnels sont, à ce moment-là, définis comme le cœur de la responsabilité sociale de la société d'État.

ONTEN se positionne en matière de développement durable vers 2010. Plusieurs objectifs visent à être une entreprise responsable dans les domaines de la santé publique et de l'environnement. À cet effet, l'entreprise s'oriente vers la réduction de son empreinte écologique, en adoptant une stratégie environnementale incluant des cibles de réduction des GES de 10%.

6.5.3.2 La responsabilité sociale, une contribution volontaire

En 2012, ONTEN a pour objectif d'intégrer la RSE dans sa stratégie. La société d'État souhaite, en effet, considérer l'impact économique, environnemental et social de ses activités, sur les plans individuels et organisationnels, et intégrer la RSE à ses objectifs et à sa stratégie. En pratique, la RSE reste encore très périphérique.

ONTEN produit son premier rapport RSE, il est indépendant du rapport annuel. Cinq domaines sont présentés dans ce que l'on peut considérer comme la première version du cadre de RSE. Les choix prioritaires sont déterminés de manière participative par les employés. Cela aboutit à une définition relativement globale du développement durable qui fait référence aux trois piliers classiques (économie, environnement et social). Un des résultats est une vision large des responsabilités sociales en incluant les employés, les communautés, l'environnement et les clients.

Le cadre de la stratégie de RSE consiste à aller au-delà de la mission de la société d'État en ayant une contribution sociétale positive. L'articulation de ces trois éléments n'est pas complètement claire, mais il semble que les trois piliers sont connectés de la manière suivante : les messages environnementaux sont transmis à la communauté par des employés engagés à éduquer et informer le public, ce qui renforce leur mobilisation au travail.

L'enjeu majeur pour la compagnie reste la conservation des ressources. Des campagnes de sensibilisation et d'éducation sont développées depuis des années. La collaboration et l'éducation semblent primordiales pour atteindre ces objectifs de conscientisation. La démarche complémentaire mobilise un discours communautaire. On s'appuie là sur une légitimité institutionnelle, où la réputation d'ONTEN est améliorée par la visibilité et l'image de marque que les actions de RSE permettent de développer. Cependant cette légitimité est longue à construire et la haute direction « commence » à saisir la valeur que peut créer ce genre de programmes d'investissement dans la communauté et d'éducation du public. À l'opposé, le mandat reste principalement d'ordre technique, il n'est pas difficile de le « vendre » à la haute direction des améliorations techniques qui optimise la performance environnementale des opérations des clients.

6.5.3.3 Un investissement dans la communauté cohérent avec le thème environnemental

Un alignement sur le thème central de l'industrie dans le choix de ses campagnes de communications et d'éducation d'un côté et de l'autre, dans ses relations avec les communautés et dans le choix des activités philanthropiques.

ONTEN renforce son volet communautaire en structurant ses programmes et choisissant stratégiquement les collectes de dons qu'elle met en place. Ainsi, pour la première fois, ONTEN apporte son soutien à une ONG humanitaire oeuvrant sur le même thème que son cœur de métier. Deux programmes communautaires importants émergent des propositions du comité de RSE et seront déployés en 2013 et 2014. L'engagement communautaire consiste toujours majoritairement en de nombreux programmes philanthropiques principalement menés par les équipes locales.

ONTEN met en avant le développement du capital humain par des formations de leadership et des programmes de reconnaissances. Enfin, ONTEN tient des

évènements et fournit de messages réguliers sur des saines habitudes de vie. Toutefois, ces informations ne sont pas divulguées dans le rapport de RSE 2013. Les principaux aspects liés aux employés se composent de la formation, la santé-sécurité, et la reconnaissance des employés.

6.5.3.4 Un cadre formel comme point de référence l'intégration des nouveaux enjeux

En 2013, ONTEN propose un cadre de RSE formel, qui s'articule autour de trois grands axes que sont la communauté, l'environnement et les employés. L'aspect communautaire est depuis l'origine la priorité du programme. Les volets employés et environnements sont secondaires. Comme nous l'avons vu précédemment, ils sont délégués aux départements en charge de ces enjeux (opérations et ressources humaines).

> [...] So, really in terms of the focus, that is the one that started it all. Since then, I think it has been our biggest program. I think in terms of resources and time, we probably spend the most time on the community one. (ONTEN_DD1)

Le rapport de responsabilité sociale 2013 est une fidèle représentation du cadre de RSE. La mise en œuvre formelle du programme de RSE est présentée dans un rapport structuré autour du cadre. Le rapport de RSE 2014 est une reprise du rapport 2013 qui était plus explicite. Le cadre de RSE ne change pas. Les réalisations environnementales sont vagues et font référence aux impacts environnementaux de leurs clients.

L'éducation et la sensibilisation deviennent en 2014 un outil d'innovation dans le volet communautaire, qui dépasse sans doute la philanthropie. Depuis 2015, l'entreprise renforce ses trois volets avec des programmes qui sont dans l'air du temps : la diversité et les changements climatiques. Ces actions sont remarquées et appréciées par le gouvernement.

> "[...] What we are doing helps them get out the message on climate change and the environment, which is something that they really like and we are helping them do that". (ONTEN_DD1)

Prenons par exemple, la gestion environnementale, ONTEN met en œuvre des pratiques écologiques internes pour contrer les effets des changements climatiques, par le biais de mécanismes internes de réduction des GES. Lors des dernières années, ONTEN a introduit une flotte de véhicules hybrides, modifiant ainsi ses activités de transport dans ses activités quotidiennes et réduisant son empreinte carbone. Ceci démontre un « engagement sérieux » selon les documents officiels de ONTEN.

6.5.3.5 Une place limitée pour la responsabilité sociale et un nouveau message

Lors des dernières années, il est possible de voir dans les rapports officiels le cadre de RSE se raffiner au fil des années, passant de 5 à 3 domaines d'actions ou thèmes (environnement comprend environnement et innovation, et éducation et philanthropie deviennent collectivités), mais grossissant à 8 objectifs ou enjeux. En 2015, les domaines d'action sont renommés, et intégrés au rapport annuel, ils ont tous maintenant des buts et des résultats à atteindre.

Les activités philanthropiques ne sont plus présentes dans le rapport annuel, où une orientation vers les parties prenantes des Premières Nations est notable. Les aspects d'inclusion et de diversité des ressources humaines ne sont plus indiqués, seule la santé et sécurité perdure. Enfin, au niveau de l'environnement, seules les compensations indirectes réalisées par les clients sont indiquées, rien n'est dit sur la gestion environnementale interne. Il y a une sorte de priorisation et de simplification, en fait on retombe sur de la conformité aux demandes gouvernementales. On en montre moins dans certains domaines.

Selon un gestionnaire, il s'agit aussi d'un virage dans l'industrie qui percoit mieux l'intérêt de la responsabilité sociale. Les relations avec les communautés seraient bénéfiques pour la valeur que crée l'entreprise.

> (...) if you did invest in communication and outreach that paid dividends through better public engagement and what would ultimately lead to anything from just a better perception of your [business] (...) So it started to be recognized that public outreach, branding and having a strong identity was actually good for the sector. So, this is a trend that I've seen over the years" (ONTEN_DD2)

Dernièrement, ONTEN met en œuvre des pratiques écologiques internes pour contrer les effets des changements climatiques, par le biais de mécanismes internes de réduction des GES. ONTEN modifient ainsi ses activités de transports avec une flotte de véhicules hybrides. Le focus en matière d'environnement est passé en quelques années des pratiques internes de verdissement des bureaux à des pratiques externes de conseil en économie d'énergie auprès des clients. Des mécanismes de compensation sont mesurables à la fois au niveau énergétique (quantité de GES économisées, soit plus de 5,000 MWh) et au niveau financier (plus d'un demi-million de dollars d'économies réalisées par les clients). Ces économies sont en partie financées par le gouvernement qui finance le travail d'évaluation proposé par ONTEN.

Lors des dernières années, la RSE d'ONTEN cherche à apporter de la valeur aux clients, aux employés et la communauté. La nature du discours est beaucoup plus technique et moins institutionnelle, comme si les parties prenantes importantes n'étaient plus les gouvernements locaux et provincial mais les directeurs financiers des organisations clientes. Alors que pour une entreprise privée, la responsabilité sociale peut être vue comme la bonne chose à faire, une responsabilité sociale explicite dans le cas des sociétés d'État peut représenter un cout supplémentaire pour les clients et les contribuables[35], notamment dans le cas de la philanthropie. C'est ce que l'on peut appeler la « justice des prix » (*price fairness*) ou la perception que la RSE impose un cout non désiré dans le prix du produit ou service, d'où une certaine réticence de la part des clients à soutenir les programmes philanthropiques, voire une

---

[35] Lauesen (2011) l'a mis en avant dans son étude des sociétés d'État danoises

résistance et des objections. Une réponse de la part de ONTEN fut de proposer des programmes philanthropiques à portée universelle et démocratique, qui apporte une plus value à tous les clients, et non seulement à certains clients.

ONTEN mobilise ici deux types de pratiques de responsabilité sociale. Les premières ont un impact fort sur les communautés et sur l'image de la société d'État mais leurs poids restent peu visibles sur les résultats financiers et les couts d'exploitation. Les secondes permettent de diminuer les couts et les impacts environnementaux et sont liés aux résultats financiers de l'entreprise.

Pour conclure, c'est dans un contexte où son activité est très règlementée, mais dans un marché concurrentiel qu'ONTEN a développé de manière volontaire une stratégie de responsabilité sociale. Amené par ses employés et perçu comme un bon moyen de se positionner comme bon citoyen corporatif au niveau international, le cadre de responsabilité sociale d'ONTEN a été conçu de manière participative et a tenté de proposer un objectif de développement durable global et cohérent, laissant ce cadre suffisamment ouvert pour pouvoir y intégrer de nouvelles initiatives.

Dans le même temps, ONTEN a revu ses pratiques existantes pour les recentrer au regard de ce nouveau cadre. Les initiatives de responsabilité sociale et les priorités définies collégialement restent toutefois périphériques et découplées de la logique dominante et de la mission de la société d'État.

6.6 Étude du cas QUEEN

Dans un contexte québécois, et soumise à une obligation de reddition de comptes en développement durable, QUEEN a développé une démarche ambitieuse avant de voir sa stratégie de développement durable s'essouffler sous la pression de forces externes. La vision et la définition de sa responsabilité sociale se sont réduites à la réalisation de ses mandats, tout en poursuivant un grand nombre d'actions et de programmes que l'entreprise choisit de ne pas inclure dans ses plans d'action. Le rôle de QUEEN a longtemps été la gestion des externalités de certaines industries puis elle y a ajouté la promotion de la conservation des ressources et la collaboration au sein de divers forums multipartites.

Les thèmes qui ressortent de l'analyse qualitative de QUEEN et des codes les plus pertinents sont :

- Une expertise dans le dialogue avec les parties prenantes, à savoir favoriser les rencontres avec les acteurs institutionnels et la coordination de nombreux programmes.
- Un environnement institutionnel marqué par de nombreux tournants majeurs.
- Une responsabilité partagée entre QUEEN, le gouvernement et de nombreux partenaires.

Nous présentons tout d'abord les déterminants issus du contexte institutionnel, les processus d'intégration du développement durable dans l'organisation avant de nous intéresser aux résultats en termes de stratégie de développement durable.

6.6.1 Le contexte et les déterminants

6.6.1.1 La loi comme catalyseur et le rôle public de soutien

La loi a eu un rôle de déclencheur, l'entreprise étant assujettie à la loi, il fallait faire quelque chose. D'autant plus que la société d'État est proche du ministère en charge de la loi sur le développement durable et que politiquement, il était nécessaire de faire bonne figure et de montrer l'exemple. L'obligation légale de se conformer à la loi a contribué à une réflexion précoce, quelques années avant l'adoption de la loi en Assemblée. Des plans d'action sont élaborés pour s'aligner sur les principes de la loi : tout d'abord une politique environnementale puis deux plans d'action de développement durable sont mis sur pied.

> [...] C'est sûr que le cadre législatif pouvait nous aider à certains égards parce que quand ça dit dans la loi, que tu dois prendre en compte les principes de développement durable, ou que tu dois intégrer des objectifs de l'agenda 21 de la culture, tu n'as pas le choix de le faire, tu te mets dans ton plan d'action et que tu essaies de faire avancer ces dossiers-là. (QUEEN_DD2)

La loi de développement durable de 2006 est venue structurer un grand nombre d'initiatives environnementales que la société d'État avait mis en place. Le plan d'action a englobé la politique environnementale déjà installée.

Cependant, tous les objectifs gouvernementaux ne sont pas mis sur le même plan. Certains, comme la culture, peuvent rester superficiels et au niveau de la conformité, notamment lorsque les objectifs obligatoires sont hors du registre de la société d'État.

> « [...] C'est sûr qu'au final, ce ne sont pas toujours les éléments que l'on avance le plus. Je sais que sur la culture c'est assez complexe pour nous d'intégrer ça. On se creuse la tête. » (QUEEN_DD2)

Au-delà de la loi sur le développement durable, l'entreprise se positionne en soutien des politiques publiques et des stratégies développées par le gouvernement. QUEEN

joue un rôle de promotion des bonnes pratiques environnementales et de sensibilisation des différents publics, par le conseil auprès des clients et des acteurs municipaux, par l'information auprès des producteurs et des consommateurs.

> « [...] Ce que la stratégie gouvernementale de développement durable demande c'est que, nous, par notre mission notre mandat, on vienne influencer la société québécoise pour amener le développement durable à ce niveau-là".

À travers ce rôle, QUEEN participe aux politiques gouvernementales d'information sur les outils, technologies et programmes disponibles pour atteindre des résultats en matière de développement durable. QUEEN joue un rôle de moteur dans l'identification des enjeux, la détermination des pistes de solutions et la mobilisation des acteurs pour y arriver. Ce travail d'agrégation des acteurs est l'un des services fondamentaux et l'expertise de QUEEN dans ce domaine facilite la discussion et le transfert de connaissances entre les groupes impliqués sur une problématique environnementale particulière.

Les pratiques de gestion environnementale participent à une approche d'exemplarité dans le secteur public (« walk the talk » pour Steurer) que ce soit en adoptant un cadre de gestion environnementale ou en mettant en place l'écoconditionnalité dans ses politiques d'approvisionnement.

6.6.1.2 L'instabilité du contexte politique : remise en cause et changement de dirigeants

Depuis les débuts, l'organisation de QUEEN est très bureaucratique. Il est parfois difficile de parler le même langage. C'est aussi une organisation bicéphale entre d'un côté les spécialistes, experts en environnement, puis de l'autre, les administratifs.

> [...] en fait, c'est une petite société, mais qui travaillait beaucoup, beaucoup en silos. Beaucoup de travail en silos, vice-présidence par vice-présidence, si tu voulais parler à quelqu'un, il fallait que tu passes par...

> (...) Mais à la tête, un moment donné, beaucoup de dirigeants avec les pratiques gouvernementales probablement plus en silo. Bon, finalement qui se répercute. (QUEEN_DD1)

Au début des années 2010, un questionnement intervient sur la restructuration de QUEEN et sur la répartition des mandats avec le ministère. Le statut de l'organisation est remis en question. Après plus d'un an d'incertitude, un nouveau mandat est donné au PDG : propulser QUEEN à l'avant-plan de la gestion environnementale. Une réflexion sur les modes de fonctionnement se développe et le nouveau plan stratégique conduit à une nouvelle orientation client. Une organisation matricielle est mise en place afin de proposer des services plus efficients aux clients institutionnels.

La préparation du plan stratégique a été faite en parallèle à une réflexion sur le modèle d'affaires de QUEEN pour qu'il soit davantage tourné vers ses clientèles permettant d'accroître l'efficience des processus et les orienter vers l'atteinte des résultats. En 2013, un nouveau PDG est nommé afin de réaliser la transformation stratégique de la société d'État. Sa vision est orientée vers les chiffres et les données économiques, cette nomination s'inscrit dans un contexte de restrictions budgétaires où la priorité est donnée à la réalisation du mandat.

L'une des caractéristiques de cette incertitude touche les changements de dirigeants. En l'espace de trois ans, plusieurs PDG vont se succéder, apportant avec eux une vision du rôle de QUEEN.

> [...] Oui une différence énorme. Parce que chaque PDG comme je l'expliquais un peu avant chaque PDG arrive avec sa propre vision, ses besoins, ses inquiétudes et donc chaque PDG va teinter certainement le développement de la société, parce que c'est son rôle. (QUEEN_DD3)

C'est donc dans un contexte instable que navigue QUEEN, la mission demandant d'être un chef de file dans son domaine avec des mandats qui fluctuent au gré des nouveaux enjeux.

> [...] Ça change tout le temps, parce que les priorités gouvernementales changent. Tout cela est en mouvance. (QUEEN_DD2)

Dès lors, la démarche est susceptible d'être touchée lors que des évènements externes apparaissent : pressions gouvernementales, changement de dirigeants... La démarche peut être considérée comme fragile.

> [...] Je dirais les grands bouleversements de l'organisation font que généralement c'est quelque chose qui va tomber assez rapide, la démarche de développement durable. (QUEEN_DD2)

En conclusion, l'incertitude du contexte institutionnel, en termes d'exigences du gouvernement et de restrictions budgétaires, explique en partie une stratégie de simplification que nous traiterons plus tard et de réduction des objectifs.

> [...] Là, on n'a plus l'obligation d'écrire des gestes et puis tout cela. On les a laissés volontairement à un haut niveau en se disant, ça évolue tout le temps, on change de gouvernement, on ne sait pas trop, les réductions d'effectifs. (QUEEN_DD2)

6.6.2 Les processus

6.6.2.1 En fonction de la loi

QUEEN participe à la démarche de développement durable du gouvernement, la définition est la même que celle du gouvernement, même si elle est un peu plus « teintée » au niveau environnemental. QUEEN s'inspire et respecte cette définition classique d'un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

> [...] Je dirais que la définition de DD est la même que celle du gouvernement, on reprend exactement les éléments que la loi sans aucun problème. Je ne pense pas qu'il y ait de différence entre les définitions. C'est sûr et certain que celle de QUEEN est plus teintée au niveau de la gestion environnementale (...), mais on reprend essentiellement le plan d'action de développement durable du gouvernement. (QUEEN_DD3)

Un objectif est de créer une culture du développement durable en faisant progresser les pratiques internes.

> « [...] Avec celui-ci, je souhaite améliorer nos pratiques organisationnelles pour favoriser une culture de développement durable au sein de QUEEN ». (un PDG de QUEEN)

QUEEN s'attache à formaliser sa démarche en respectant les exigences de la loi sur le développement durable. En 2006, QUEEN adoptait une politique environnementale où l'entreprise et ses employés s'engageaient à respecter huit principes principalement liés à la réduction de l'impact environnemental de ses activités. Le premier Plan d'action de développement durable est élaboré pour la période 2009-2013.

Dès la première version du plan d'action de développement durable, QUEEN assigne une personne ressource à la coordination du plan d'action :

> [...] Il fallait un peu améliorer la coordination et puis faire vivre la démarche, parce que nous avions le plan sur papier, mais après cela il fallait commencer à mettre en œuvre les actions. (QUEEN_DD2)

En 2011, QUEEN présentait un cadre de gestion environnementale afin de rendre compte des actions réalisées et des objectifs à atteindre en matière de réduction des impacts environnementaux de l'organisation. Le cadre de gestion environnementale de QUEEN répond aux engagements gouvernementaux sur la politique administrative pour un gouvernement écoresponsable, la stratégie énergétique du Québec, le Plan d'action sur les changements climatiques, et d'autres politiques nationales sur les ressources.

Mais la mise en place de la loi devient complexe, les cadres de développement durable s'élargissant continuellement. La politique environnementale et le cadre de gestion environnementale s'ajoutaient à la reddition de comptes relative à la loi sur le développement durable. Sur des périodes plus courtes, des plans de gestion

environnementale devaient également être produits. Les répondants nous parlent de lourdeur administrative, de complexité à gérer un « monstre » bureaucratique.

> [...] ça devenait assez complexe à mettre en place. Car on était beaucoup dans l'administratif ou l'encadrement, mais c'est difficile d'arriver jusqu'à la mise en œuvre d'actions concrètes. (QUEEN_DD2)

Le développement durable repose sur les mandats et est décentralisé dans cette petite organisation. Le plan de développement durable est, au-delà des lignes directrices, peu formalisé ou structuré de manière décentralisée dans l'organisation.

6.6.2.2 La mise en place et la participation des employés

La mise en œuvre de la démarche de développement durable passe par deux comités : un pour le développement du plan, l'autre pour la mise en œuvre. Pour le premier plan de développement durable, un directeur avait développé les grandes lignes avant des les présenter aux employés. Les employés sont impliqués dans la conception des plans d'action, étroitement pour le premier, moins pour le second. Comme nous l'indique un répondant, presque tous les employés se sont prononcés sur le plan de développement durable, certains employés demandaient à ce que les objectifs soient encore plus poussés et exigeants.

Au milieu des années 2000, QUEEN souhaitait participer aux débats sur les grands enjeux de société, comme, par exemple, les changements climatiques. Dans son premier plan d'action de développement durable, QUEEN proposent de nombreuses actions au-delà des demandes gouvernementales dans un souci d'aller loin dans la réflexion.

Les employés eux aussi sont motivés et enthousiastes. Selon nos répondants, les employés « voulaient aller très loin » dans la démarche. Ils souhaitaient être « au top » et démontrer un leadership en développement durable. De plus, la haute direction croit en la démarche et apporte un fort soutien à la stratégie de

développement durable. Même si elle ne souhaite pas aller aussi loin que certains employés, la haute direction veut s'assurer que les engagements pris vont être accomplis. Pour bonifier les pratiques existantes et se positionner en matière de développement durable, un employé est attaché à la coordination de ces activités. Les sessions de formation et des activités ludiques sont proposées pour saisir les exigences de la loi sur le développement durable et sensibiliser les nouveaux employés.

> [...] on a eu des focus groups c'est-à-dire où est-ce que l'on rencontrait les employés et on regardait les actions qui pourraient être entreprises à l'intérieur du plan de développement durable et c'était discuté avec les employés (QUEEN_DD3)

Le comité responsable de la mise en œuvre du développement durable était un comité représentatif de 2006 à 2011 :

> « Avant on avait un plus gros comité, on avait un comité qui... Il y avait des gens de Québec, il y avait des gens de Montréal, il y avait des professionnels il y avait des directeurs, des techniciens des adjoints. On avait essayé d'avoir quelque chose plus multipartite. » (QUEEN_DD2)

Un éclaircissement et une sensibilisation au développement durable ne sont pas en soi nécessaires, car les employés sont déjà sensibilisés. Toutefois, des formations permettent aux employés de s'approprier le développement durable en l'associant à des pratiques concrètes. L'approvisionnement responsable reste, par exemple, encore un sujet abstrait pour beaucoup d'employés.

6.6.2.3 Une décentralisation et un essoufflement

Suite à la période de remise en question de QUEEN, le comité a été réduit à seulement trois employés et un membre de la direction. La décentralisation des responsabilités est plus marquée et le comité joue un rôle de coordination.

> « Et puis là dans le fond, le comité est un organe qui est là pour

> coordonner la mise en œuvre. Mais les responsabilités sont définies, c'est tel directeur qui est responsable de faire l'action. Mais on est là comme comité pour coordonner l'ensemble, ça implique la planification annuelle, ça implique la reddition de comptes, et l'expertise aussi. On fournit de l'expertise dans le fond » (QUEEN_DD2)

La transformation de la structure organisationnelle porte un coup à la démarche ambitieuse de développement durable qui connaît, par ailleurs, un essoufflement. Le premier plan d'action de développement durable était ambitieux avec de très nombreux objectifs. Toutefois, cet élan est accompagné à la fois d'un désenchantement à force d'entendre parler continuellement de développement durable ; et d'une complexité croissante dans la reddition de compte. Cette dernière prend le pas sur la réalisation d'actions concrètes :

> [...] Ils étaient quand même impliqués, ils voulaient savoir ce qui se passait. Mais c'est ça, ça devenait beaucoup de travail finalement pour dire juste ce que l'on avait fait, plutôt que de passer vraiment à l'action et de développer des projets. (QUEEN_DD2)

Cette intense participation oblige à une demande accrue en reddition de comptes qui in fine accapare beaucoup de ressources et ralentit les actions sur le terrain. L'objectif était de remplir les engagements que l'entreprise s'était fixés, car QUEEN s'était engagée « dans plein d'affaires ». Dans un contexte incertain, les priorités changent et le développement durable devient marginal. Le poste d'officier en développement durable est aboli. QUEEN tente de faire survivre sa démarche de développement durable en conformité avec les exigences minimales du gouvernement.

> [...] À ce moment-là, ils ont dit « eh bien, on met cela de côté », il y avait une volonté d'en faire beaucoup moins qu'auparavant. Et d'aller beaucoup plus vers la conformité, s'assurer que ce que l'on faisait était toujours matériel, dans le fond un peu rationalisé, on fait l'essentiel. C'était à ce moment-là plus le mot d'ordre. (QUEEN_DD2)

La simplification intervient après le changement de mode d'organisation où le développement durable n'est plus une priorité, et où l'entreprise se concentre sur

l'essentiel, c'est à dire, ses mandats. Nous décrivons ces priorités et les pratiques qui y sont rattachées à la section 6.6.3.

6.6.2.4 Une logique technique et environnementale

QUEEN est composé de professionnels qui sont des experts environnementaux. Un tiers de l'entreprise est composé de spécialistes, le reste de l'effectif est facilement sensibilisé par « contamination ».

> [...] Donc à ce niveau-là on n'a pas à expliquer, donc c'est quand même assez connu d'une majorité d'employés. Et les nouveaux qui sont dans d'autres sphères, par exemple les comptables vont se faire sensibiliser par les autres employés, il va y avoir une contamination à ce niveau-là parce que tout le monde peut expliquer. Il y a toujours un voisin de bureau qui peut expliquer c'est quoi le phénomène parce que c'est une entreprise experte. (QUEEN_DD3)

Comme nous l'avons vu précédemment, les demandes des employés envers les plans de développement durable sont quelquefois exigeantes.

> [...] Le plan de développement durable, pour qu'il passe la barrière des employés, doit être un plan quand même assez développé parce que les employés savent que l'on peut aller dans ce type de réflexion. (QUEEN_DD3)

D'ailleurs, les nouveaux mandats émergent souvent d'initiatives et de dossiers sur lesquels les experts dans l'entreprise ont envie de travailler, du fait d'une curiosité professionnelle. Ils sont ensuite négociés avec le Ministère du Développement durable pour s'assurer qu'ils s'inscrivent dans la stratégie gouvernementale.

> [...] C'est sûr que l'on regarde toutes les tendances à l'international. Comme je le disais tantôt l'économie circulaire (...). Ce sont des choses qui sont regardées de très près, et on essaie d'intégrer ça dans nos mandats. Dans le fond, on veut catalyser ces éléments-là. (QUEEN_DD2)

Le développement durable est teinté par cette conception environnementale qui permet d'avancer très vite sur certains dossiers, mais qui va laisser de côté certaines

composantes sociétales si elles ne vont pas dans une perspective environnementale. Cette logique amène les employés à pousser la réflexion très loin. Par exemple, une remise en question du modèle même de développement durable (à savoir, trois sphères égales) est apparente parmi certains employés, ce qui souligne la primauté du pôle environnemental. Le modèle de développement économique est officieusement questionné.

> [...] Il faut comprendre que QUEEN est dans une situation privilégiée (...). Donc on n'est pas en terrain inconnu ici, on est beaucoup plus en terrain connu. Donc c'est du monde qui a étudié dans ce domaine et qui est prêt à aller très loin dans la réflexion. (QUEEN_DD3)

La logique institutionnelle d'experts environnementaux amène deux types d'approches : dans un premier temps, une légitimité institutionnelle est démontrée, puis dans un deuxième temps, une légitimité technique est mise en avant. Les logiques environnementales touchent une légitimité institutionnelle qui cherche à démontrer l'importance de QUEEN au sein de son réseau. La recherche de confiance à travers la concertation et de crédibilité par une démonstration de leur expertise (certification, programmes, conseils, positionnement en matière de développement durable) est un exemple de ce type de légitimité.

La logique environnementale a aussi un aspect de légitimité technique qui concerne l'efficience et les services aux clients. Ici les apports sont plus ciblés sur un groupe de parties prenantes que sont les clients. La légitimité gouvernementale est elle aussi touchée par cette approche technique puisque l'accent est mis sur la conformité et l'efficience des programmes par un nouveau mode organisationnel.

6.6.2.5 Se positionner au centre du réseau de parties prenantes

À cette logique institutionnelle s'ajoute une position privilégiée au cœur d'un réseau de parties prenantes. QUEEN a une culture de collaboration avec un grand nombre d'acteurs institutionnels, reposant notamment sur cette expertise décrite ci-dessus. La

société d'État a pour rôle de promouvoir les bonnes pratiques environnementales et à cet effet doit être au centre de la chaine de valeurs au niveau provincial.

L'organisation a mis sur pied une ligne d'affaires dédiée à la mobilisation des parties prenantes dans le but de faire des regroupements, d'échanger et de développer des plans d'action sur des problématiques spécifiques.

> "C'est très très consensuel dans le sens où nous on fait beaucoup de [forums], donc QUEEN dans son ADN a fait beaucoup de concertation avec des partenaires, des parties prenantes à différents niveaux, donc c'est quelque chose qu'il y a toujours eu lieu chez QUEEN. Ça a toujours existé (...), ç'a toujours été là cette relation avec les parties prenantes, ça a toujours été très important" (QUEEN_DD2)

6.6.3 Les pratiques et orientations

6.6.3.1 La priorité à l'environnement

L'approche de QUEEN pour sa stratégie de développement durable est encore, pour citer un répondant, « hyper environnementale » dans les pratiques, malgré un discours qui marque une ouverture vers une approche plus équilibrée entre social et environnemental. Les programmes et les projets reposent encore beaucoup sur l'approche environnementale. La conception et le développement de ces programmes tient peu compte des principes sociaux ou économiques, le discours est revu a posteriori. Les pratiques internes ne tenaient pas toujours compte des principes de développement durable, par exemple pour l'approvisionnement où très longtemps seuls les aspects environnementaux des fournisseurs étaient pris en compte.

> [...] Je ne dis pas que ça n'a jamais été fait, mais très peu. Très très peu, ou minimes ou souvent c'était après le développement, dans le discours, on allait peut-être un petit peu plus loin. (QUEEN_DD1)

La politique de développement durable et le cadre de gestion environnemental se retrouvent dans le nouveau plan d'action de développement durable. Les pratiques de

gestion environnementale internes touchent les secteurs des immeubles, du transport ou les acquisitions et passent par la réalisation d'actions sans proposer de cibles ou d'indicateurs spécifiques. Il s'agit d'une volonté de QUEEN de rester à un niveau relativement vague pour se donner des marges de manœuvre, en ne prenant pas d'engagement précis, mais en rendant compte chaque année des réalisations internes dans chaque domaine.

Ce nouveau plan d'action de développement durable met l'accent sur les parties prenantes contractuelles, tels les clients et partenaires qui font partie intégrante de la mission de la société d'État. C'est donc toujours en faisant la promotion du développement durable auprès de ses parties prenantes que QUEEN cherche à avoir un plus grand impact sociétal. Les cibles et indicateurs sont à cet effet plus techniques (nombre d'initiatives et de certifications)

Les autres aspects du développement durable ne sont pas considérés une priorité. Les cibles officielles de développement durable s'alignent simplement avec les objectifs prioritaires du gouvernement. La conformité avec les exigences minimales permet de se concentrer sur les mandats fondamentaux (qui s'inscrivent in fine dans une démarche de développement durable) et de réduire la reddition de comptes au minimum.

> [...] Le mot d'ordre de la direction pour le plan d'action... nous, le comité, on est arrivé avec un plan plus large. Ils nous ont dit « on va ramener ça à l'essentiel: quelles sont les obligations? ». C'est ça ce qu'ils nous ont demandé. « OK, ça prend cinq activités incontournables, cinq actions selon les activités incontournables ». Donc ils nous ont dit « OK, on y va avec cinq actions ». Ce qu'ils préfèrent c'est avoir moins d'actions, mais qu'on atteigne les objectifs. Et que l'on avance concrètement. Plutôt que de se lancer dans plein de choses, et bien tout ce que l'on a prévu, on va le faire. (QUEEN_DD2)

La RSE/DD se concentre alors sur certains domaines caractéristiques, considérés comme « matériels » ou les plus pertinents, principalement environnementaux :

> [...] On va être moins éparpillé, on était plus concentré sur les choses spécifiques. Puis aussi ce que l'on s'est donné lorsque que l'on a regardé le plan, quand on l'a élaboré, on s'est dit on va aller vers les choses matérielles. C'est quoi le mot de la GRI ? Ce qui est pertinent. On travaille sur ce qui est pertinent et non pas sur tout parce qu'il faut tout faire. (QUEEN_DD2)

Certains objectifs de la loi sont considérés s'ils sont incontournables, mais leur opérationnalisation reste limitée au niveau de la conformité, puisque leur pertinence et leur impact pour la société d'État sont jugés trop faibles.

> [...] Il faut comprendre que nous avons l'obligation d'intégrer la culture dans nos activités depuis 2014. Bien que ce soit une priorité gouvernementale, ce champ d'action n'est pas jugé prioritaire pour QUEEN. (QUEEN_DD2)

Il est possible de décrire le plan d'action comme une « exploitation »[36] du cœur de métier environnemental de la société d'État. L'environnement semble être le seul domaine d'action, les parties prenantes considérées restent les partenaires institutionnels. Si le volet économique est présent à travers les impacts économiques de la gestion environnementale et les incitatifs financiers, les aspects sociétaux (relations de travail, communautés, droits humains et corruption) n'apparaissent jamais. Le plan d'action combine une politique environnementale interne, complétée par la conformité aux exigences de sensibilisation et de prise en compte de la culture, aux mandats gouvernementaux de services-conseils environnementaux.

La logique dominante (environnementale) et le contexte gouvernemental (réponses aux exigences liées aux mandats et à la loi de développement durable) conduisent QUEEN à proposer un cadre de RSE/DD qui relève majoritairement de son mandat environnemental. La reddition de comptes est vue comme une obligation que la société d'État s'efforce de minimiser.

---

[36] au sens de March (1991)

6.6.3.2 Aller à l'essentiel : l'alignement sur les mandats

Depuis 2012, le développement durable s'est retrouvait comme une activité périphérique, en dehors de ces mandats spécifiques, et n'est plus la priorité des gestionnaires et des employés.

> [...] Et le développement durable est un petit peu en dehors de ça, ce n'est pas intégré comme une activité courante de l'organisation, ce n'est pas dans le mandat. Quand une organisation à une palette pleine de mandats à remplir, ils se disent "eh bien c'est là-dessus que je dois travailler. Mon mandat c'est de faire ça, et le développement durable oui, il faut le faire c'est une obligation, on a la loi. On a notre plan d'action ». (QUEEN_DD2)

La responsabilité sociale se définit alors a posteriori par les mandats prioritaires de l'organisation.

> [...] On le fait par l'ensemble des mandats que l'on couvre. On travaille avec des citoyens, plus de transmission de l'information, et de la connaissance. (QUEEN_DD2)

> [...] Ça s'intègre dans nos pratiques, tranquillement pas vite, mais c'est difficile de dire que ce sont tous des mandats de développement durable comme tel. Ça s'inscrit dans le développement durable, on essaie d'intégrer les éléments du développement durable, mais c'est un long cheminement. (QUEEN_DD2)

> [...] Mais ce n'est pas nécessairement notre priorité. Notre priorité c'est de travailler sur nos mandats. C'est comme ça que ça fonctionne. Je te dirai c'est un petit peu la même approche le PDG actuel puis le dernier. (QUEEN_DD2)

Les aspects sociaux (travail et communautés) et culturels ne sont pas encore ancrés et nécessitent des explications auprès des gestionnaires et de la direction. Bien que les employés soient la ressource la plus importante pour la société d'État, le discours ne fait pas ressortir d'efforts particuliers envers les employés, mais plutôt des demandes envers les employés pour satisfaire les clients et mobiliser les partenaires. Le premier plan d'action de développement durable précise que QUEEN a toujours cherché à

accommoder ses employés quant aux conciliations travail/famille, mais qu'elle ne prendrait pas de mesure particulière sur cet aspect de la responsabilité sociale.

Cette stratégie minimaliste est visible dans les raisons avancées par la société d'État pour ne pas retenir certains objectifs gouvernementaux. Dans son dernier plan d'action de développement durable, QUEEN indique qu'elle contribue à plusieurs objectifs dans son mandat, mais qu'elle ne les a pas retenus « spécifiquement » pour ce type de reddition de comptes, et qu'ils pourraient apparaitre par la suite dans son plan stratégique. En outre, certains objectifs non retenus pouvaient être précédemment considérés comme abordables dans le mandat, ils sont, dans la dernière édition du plan d'action de développement durable, situés à l'extérieur du cadre de la mission de la société d'État, on peut par exemple penser au développement régional et local.

Le second plan d'action de développement durable est le résultat de cette simplification ou de cet allègement volontaire. Il représente aussi une certaine conformité symbolique au regard de la loi de développement durable puisque seules les actions incontournables sont décrites. Cette conformité de surface sert le travail réel que produit l'organisation, mais sans l'alourdir.

C'est donc une réponse au contexte institutionnel et en même temps un choix stratégique pour pouvoir se concentrer sur les enjeux importants sans passer du temps à traiter et diffuser de l'information, dans un contexte de restriction budgétaire et d'incertitude liée aux changements gouvernementaux. En effet, selon certains répondants, la reddition est un exercice « lourd » qui mobilise une partie des employés qui « pendant ce temps-là ne font pas d'activité de terrain ».

> « [...] Ceci permet également de réduire les efforts liés à la reddition de compte annuelle en DD (moins d'actions, moins d'indicateurs, moins de collecte de données, moins de coordination, etc.) dans un contexte ou QUEEN, comme l'ensemble de l'appareil gouvernemental, est en réduction d'effectifs. » (QUEEN_DD2)

6.7 Comparaison des cas

Nous avons par la suite conduit une analyse comparative interorganisationnelle pour tenter d'identifier les différences et les similitudes entre les quatre cas. Rappelons que notre méthodologie d'analyse de données repose sur les propositions énoncées par Charmaz (2006) en matière de développement de recueil des données et de présentations des résultats[37]. La saturation des données intervient lorsque les nouvelles données n'apportent plus de nouvelles perspectives théoriques ou ne permettent plus de faire émerger de nouvelles catégories ou de préciser les catégories actuelles[38]. Une phase d'arrangement théorique est mise en œuvre. L'arrangement permet de créer et d'affiner les liens théoriques entre les catégories (Charmaz, 2006, p. 115). Cet exercice demande de comparer les catégories entre elles.

Nous avons suivi l'approche préconisée par Gioia, Corley et Hamilton (2013) pour renforcer la rigueur d'une recherche qualitative inductive. Ces auteurs proposent de présenter de manière systématique les codes de 1er ordre et de 2^{e} ordre avant de définir des dimensions agrégées.

Le logiciel Nvivo nous permet de faire ressortir les codes principaux élaborés pour les quatre cas, notamment pour les codes de premier niveau sont souvent des codes « in vivo » tirés des réponses directes des participants, afin de rester au plus près des données. Parmi ces codes nous pouvions trouver des commentaires sur l'influence de

---

[37] Cette méthodologie est présentée au chapitre 5, section 6 « Analyse de données ».

[38] Pour Glaser, il s'agit même d'atteindre la saturation au niveau des propriétés des catégories, si aucune nouvelle propriété n'apparaît dans une catégorie ou dans le modèle. Des mémos analytiques ont été rédigés et lorsque la saturation au niveau des propriétés a été atteinte dans ces mémos, nous sommes passés à la phase de l'arrangement des catégories.

la loi (« la loi est un guide structurant pour avancer »), des perceptions sur les mécanismes à mettre en place pour développer la stratégie (« s'ajuster aux réalités organisationnelles dans la mise en œuvre »), ou des confessions sur certaines pratiques de responsabilité sociale considérées comme périphériques ou centrales. À cette étape, 222 codes ont été recensés par le logiciel Nvivo.

Puis, une comparaison constante entre les documents codés et entre les cas a fait émerger des concepts de 2^{e} ordre. Le regroupement des codes repose également par une triangulation des sources données (entrevues, documents), pour produire des concepts tels que les mécanismes de cadrage de la responsabilité sociale comme une obligation ou comme une opportunité, ou les pratiques liées à la sensibilisation et à l'information des publics. Enfin, la dernière étape a consisté à développer des dimensions agrégées de ces catégories de 2^{e} ordre pour les concepts qui soutiennent la théorisation de notre recherche, de telles catégories sont par exemple le bricolage d'un objet fédérateur ou l'improvisation tactique.

La restitution analytique est améliorée par le biais de tableaux de verbatims et de représentations graphiques : structures de données statiques et dynamiques (Gioia, Dennis A. *et al.*, 2013). Ceci renforce la rigueur de l'analyse (Thietart, 2003). Nous proposons pour terminer ce chapitre une analyse comparée des quatre cas en présentant les résultats sous la forme statique de codes de 1er, 2^{e} ordre et de dimensions agrégées. Les relations entre les codes et une présentation dynamique de la structure de données (Gioia, Dennis A. *et al.*, 2013) seront présentées au chapitre 7 afin de proposer un modèle théorique et de souligner les contributions de ce modèle. Nous présentons la restitution analytique dans les sections suivantes.

6.7.1 Les facteurs et contextes institutionnels d'engagement en RSE

Pour répondre à notre sous-question de recherche : « quels sont les facteurs influençant l'engagement des sociétés d'État dans des stratégies de RSE ? », nous

procédons ici à une comparaison des quatre sociétés d'État par rapport aux facteurs et contextes institutionnels qui poussent à prendre en considération des responsabilités sociétales.

Notre cadre conceptuel soulignait deux conditions auxquels les sociétés d'État étaient soumises : l'environnement sociétal et l'environnement politique. Nous présentons ici les conditions d'émergence de la responsabilité sociale liées aux contextes gouvernementaux et sociétaux._Les données ont été regroupées en trois thèmes à savoir le contexte public, les demandes sociétales et les freins à la démarche. La figure ci-dessous résume l'agrégation des codes.

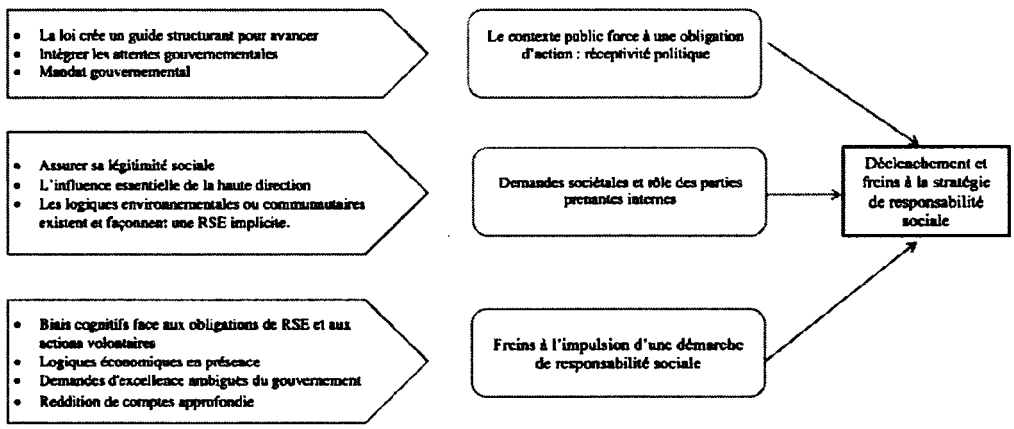


Figure 3 - Structure de données portant sur les facteurs d'engagement en RSE

6.7.1.1 Les conditions d'émergence liées au contexte gouvernemental

6.7.1.1.1 Les logiques institutionnelles

Lors de la création d'une société d'État, des objectifs de politique publique sont inclus dans son mandat. Ces objectifs peuvent être prescrits de manière plus ou moins claire. Très souvent, les sociétés d'État indiquent que la RSE fait partie de leur culture ou ADN puisque les objectifs contiennent une part de responsabilité vis-à-vis de la

population. Ces objectifs de RSE sont rarement explicites, et les employés peuvent concevoir leur rôle et leurs actions comme des pratiques responsables, sans toutefois les nommer ainsi.

Une référence à la responsabilité sociale peut être implicitement indiquée dans la loi constitutive d'une société d'État, cette dernière peut considérer que sa responsabilité face à la population est respectée lorsqu'elle remplit son mandat. Ce fut le cas très longtemps pour les sociétés d'État étudiées, c'est encore le cas pour un grand nombre de sociétés d'État provinciales canadiennes.

Lorsque le mandat est clair, une société d'État peut focaliser sa responsabilité sociale sur des contributions plus explicites, ainsi ONTEN contribue en se concentrant sur les activités parallèles telle que l'engagement dans la communauté et l'éducation. Cette mentalité et ces pratiques implicites font partie d'une logique institutionnelle existante chez ONTEN. Les logiques institutionnelles jouent un rôle déterminant dans la définition et la structuration de la responsabilité sociale des sociétés d'État

Comme le mentionnent (Thornton, Patricia H. *et al.*, 2012) l'influence des règles culturelles et des structures cognitives devrait s'étudier en référence aux individus et aux organisations (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008). Ces logiques institutionnelles façonnent l'action des individus et des organisations, elles représentent « *un ensemble, socialement et historiquement construit, de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles par lesquelles les individus produisent et reproduisent leur existence matérielle, organisent le temps et l'espace, et donnent un sens à leur réalité sociale* » (Thornton, Patricia H. et Ocasio, 2008, p. 101).

Dans un premier temps, nous avons identifié les logiques institutionnelles en présence pour chaque société d'État pour confirmer que les pratiques des sociétés d'État étaient

ancrées dans des logiques institutionnelles multiples, souvent contradictoires. Puis nous les avons caractérisées sur la base des données primaires et secondaires.

Les logiques institutionnelles proposées par Thornton, Patricia H. *et al.* (2012, p. 49) représentent des idéaux types. L'instanciation particulière d'une logique institutionnelle dans un contexte de recherche particulier conduira à des variations de ces logiques.

En nous référant aux travaux de Thornton, Patricia H. *et al.* (2012), nous avons caractérisé les principales logiques institutionnelles que notre analyse a fait ressortir. Le tableau ci-dessous les résume.

Tableau 11 - Élements structurels des logiques institutionnelles

	Logique commerciale	**Logique d'expert**	**Logique de service public**	**Logique de développement durable**
Métaphore	Transaction	Ça fonctionne	Universalité	Contribution
Source d'identité	Meilleur vendeur, être le premier	Association avec l'excellence et la qualité	Serviteur de l'État	Considération par les parties prenantes
Sources de légitimité	Succès du produit et performance économique	Réussite du projet ou du produit	Légitimité politique et soutien de l'État	Faire la bonne chose

Bases des normes	Place sur le marché et réputation	Appartenance à la profession	Appartenance au secteur public	Intégration en société et dans la communauté
Base de l'attention	Place sur le marché, croissance	Statut dans l'industrie	Réputation publique, miroir de l'État	Reconnaissance et acceptabilité sociale
Base de la stratégie	Faire du profit	Améliorer le produit ou service	Fournir à tous	En faire plus pour les parties prenantes
Mécanismes de contrôle informels	Ventes et réaction des consommateurs	Réussite du projet ou du produit	Politiques et nominations	Demandes des parties prenantes

En partant de ces logiques de niveau sociétal, nous expliquons les formes plus spécifiques que prennent ces logiques commerciales et de développement durable dans les sociétés d'État étudiées.

L'annexe L illustre les logiques particulières des sociétés d'État par des extraits de verbatims.

Les logiques commerciales

La logique commerciale s'articule autour d'un but principal qui est de vendre des produits et services sur un marché pour produire un gain économique. Bien que cette logique soit principalement atteinte par des structures privées, les sociétés d'État mettent en avant cette logique qui récompense l'efficience et le contrôle (*D'Aunno et al., 2000).*

L'exemple le plus probant de cette logique est ONTCO. Pour ONTCO, la *logique commerciale* est primordiale et imprègne les décisions stratégiques de l'entreprise. La réputation et le positionnement sur le marché sont essentiels, et les actions de responsabilité sociale vont s'aligner dans ce sens. Le succès de l'entreprise passe par sa performance économique et par sa capacité à développer de nouveaux marchés. La source principale de légitimité pour ONTCO est la croissance les affaires en attirant plus de clients et en créant de nouveaux marchés (matériels ou digitaux).

Pour QUECOM, la logique commerciale s'articule autour de la performance et notamment de la vente commerciale dynamique. Le succès des produits et des services est primordial et la capacité à diminuer les couts d'exploitation par des pratiques responsables est perçue comme un gage de légitimité. Les références à la performance et à l'optimisation sont nombreuses dans les discours des gestionnaires de QUECOM. L'analyse des couts et les exercices financiers permettent d'obtenir l'attention des cadres intermédiaires et des dirigeants. Le langage utilisé même pour parler de pratiques de responsabilité sociale est celui des chiffres, il faut arriver avec des arguments financiers.

La logique commerciale s'articule chez ONTEN autour de l'excellence envers le client. L'une des caractéristiques du mandat d'ONTEN est de s'assurer de la confiance du public. Au début des années 2010, la notion de confiance est ainsi répétée page après page dans le rapport annuel. La confiance renvoie à la légitimité vis-à-vis de la population et des clients institutionnels. L'excellence opérationnelle (surtout depuis la crise des années 2000) est ancrée dans les esprits des employés d'ONTEN. La logique dominante chez ONTEN reste cette approche d'excellence qui passe aussi par un strict respect des budgets, et ce notamment en ce qui traite des programmes périphériques de responsabilité sociale.

> *The current CEO was more over the connection between being able to achieve your targets for margins in order to be able to deliver CSR type*

programs. I don't recall that decision to happen, or that discussion happening so overly with the former.

Cette logique commerciale peut également être vue comme une minimisation des couts et un respect des budgets qui est présente dans toutes les entreprises, mais qui est dominante chez ONTEN et QUEEN.

Les logiques de développement durable

Dans leur ouvrage, Thornton, Patricia H. *et al.* (2012, p. 50) proposent une nouvelle logique institutionnelle, celui des « communautés locales ». Ce regain d'intérêt est selon nous pertinent dans le cadre d'une étude qui lie responsabilité sociale et logiques institutionnelles tant les « communautés » jouent un rôle fondamental dans la construction des responsabilités sociales des organisations et de la légitimité et l'acceptabilité sociale de ces dernières par leurs communautés d'accueil. Toutefois, cette logique n'englobe pas tous les schémas, croyances et pratiques liées à un comportement responsable. Par exemple, une logique de service public a pour but est d'assurer un service universel pour tous et une plus grande équité, en permettant au plus grand nombre d'accéder aux services essentiels, au confort ou à la technologie. Une logique de développement durable quant à elle prendra en considération les parties prenantes d'une organisation et les impacts sur la société et l'environnement.

Les logiques de développement durable, instanciées et localisées dans les quatre sociétés d'État prennent des formes différentes. Ici la logique de développement durable n'est ni tout à fait environnementale ni tout à fait sociale puisque les sociétés d'État à vocation commerciale intègrent à des degrés divers des pratiques de gestion environnementales et les sociétés d'État à vocation environnementale ont entrepris des programmes sociétaux et d'engagement dans la communauté.

La *logique de développement durable* présente chez QUECOM est sans doute la plus proche de l'idéal type de cette logique institutionnelle. QUECOM s'inspire de la

définition classique du développement durable et tente d'inclure toutes les questions environnementales, sociales et économiques dans une même perspective : tous les aspects sont abordés et quasiment tous les secteurs de l'entreprise sont concernés. Une multitude d'initiatives sont déclenchées et une volonté d'être un leader dans le domaine est démontrée. L'équipe de responsabilité sociale diffuse cette perspective de performance sociétale relativement complète : les retombées pour la population, la limitation et la prévention des externalités, un milieu de travail sain et sécuritaire, les relations avec les communautés locales, le soutien aux organismes à but non lucratif, une réduction de l'impact environnemental, etc.

Pour ONTEN, une *logique de sensibilisation environnementale* est identifiée comme logique qui guide les actions et décisions, quelquefois en conflit avec la *logique d'excellence envers les clients.* Les actions bénévoles d'éducation par rapport à l'environnement sont la représentation pratique des valeurs partagées par les employés d'ONTEN. Les employés impliqués dans les opérations ont très tôt démontré leur engagement communautaire et leur envie de partager. Selon certains rapports officiels de l'entreprise, cette volonté de laisser une empreinte positive dans leurs collectivités est une forme de passion pour les employés. Au début des années 2010, les employés démontrent de manière récurrente cette passion pour sensibiliser et éduquer les communautés. Un vice-président perçoit le besoin de formaliser les différentes démarches de RSE présentes dans l'entreprise, principalement l'éducation et les actions caritatives.

> "My perception is both of them fell that it was important for the organization to be involved with education and outreach and some kind of charitable organization. So, I think they both felt that was important."

La *logique d'experts environnementaux* chez QUEEN se voit par la transmission tacite d'information entre employés qui vont teinter la définition de développement durable dans la connaissance de l'organisation. Les sources de légitimité reposent sur la qualité et la réussite du projet environnemental mené. Les experts dans

l'organisation souhaitaient pousser certains projets très loin. L'importance et la crédibilité de l'organisation au cœur d'un réseau de parties prenantes par le biais de certifications, de programmes et du positionnement en matière de développement durable démontre la place de cette logique dominante chez QUEEN. Cette forte logique institutionnelle va teinter la définition du développement durable et les choix des pratiques de responsabilité sociale auxquelles l'organisation accordera sa priorité.

> "Toutefois (...), je constatais, avec un certain désarroi, jusqu'à quel point on était extrêmement fort en environnement, mais on n'avait pas de discours. On utilisait le terme [développement durable], mais dans la pratique tout était vraiment axé sur l'environnement. Quand je dis tout: les actions, les programmes, tout ce qui se développait". (QUEEN_DD1)

Pour ONTCO, la *logique de sollicitude envers le client* représente une logique spécifique de développement durable au sens où ONTCO se préoccupe de certains groupes de parties prenantes particuliers. L'acceptabilité sociale et la reconnaissance comme organisation responsable sont la base de l'attention de cette logique de sollicitude. Cette acceptabilité sociale est considérée comme un élément vital de la stratégie de l'entreprise. La capacité de démontrer que l'entreprise fait la bonne chose est une source de légitimité qui s'exprime par un intérêt prononcé pour le bien-être des clients. L'organisation porte une attention particulière aux demandes des parties prenantes qui s'orientent principalement sur la gestion de l'enjeu matériel lié aux activités d'ONTCO. Cette logique de sollicitude s'est lentement ancrée dans la culture organisationnelle par le biais de communication et de formation des employés.

> "[...] Because it's a primary area of social responsibility for a material impact on the organization and for material impact to our customers. For all those reasons, it has the greatest amount of attention, so [the CSR committee] focus on that topic. (...) "

Cette logique de sollicitude vient contrarier la logique commerciale et crée des tensions et des contradictions dans les façons de penser des employés.

Ces logiques institutionnelles peuvent créer des blocages dans l'enclenchement de la démarche. Dans les quatre cas étudiés, les cadres intermédiaires ne comprennent pas ce que peuvent apporter les pratiques de responsabilité sociale. Ils y voient un cout supplémentaire ou une complication dans leur gestion ou dans l'information à fournir pour la reddition de comptes. Les campagnes de communications aux parties prenantes externes ou les formations à l'intention des employés peuvent être considérées comme futiles ou dérisoires. La gestionnaire RSE d'ONTEN nous indique que certains gestionnaires ne voulaient pas que leurs employés participent trop aux actions d'éducation ou aux activités philanthropiques de peur de fragiliser les opérations quotidiennes plus importantes. Sans être opposés à la responsabilité sociale et au développement durable, les gestionnaires ne sont simplement pas convaincus des effets bénéfiques pour l'organisation et pour leur secteur en particulier. Il faut attendre qu'ils voient des résultats concrets, que ce soit par des économies réalisées par d'autres unités, par une réputation renforcée auprès des parties prenantes ou par un plus grand engagement des employés, pour que les gestionnaires comprennent la valeur ajoutée des projets de développement durable. Ces résultats ne sont pas immédiats et l'acceptation interne par les cadres intermédiaires peut prendre des années.

Aux logiques existantes économiques (commerciales ou industrielles : gérer les couts ou augmenter les revenus) et politiques (gestion des budgets, respect des mandats, non-politisation, être une extension de l'État) s'ajoutent de nouvelles logiques sociétales : logiques civiques, communautaires et environnementales. La logique sociétale est une nouvelle logique (Thévenot, 2006) qui s'ajoute aux autres logiques en présence : économique, professionnelle et politique. Ici la logique de développement durable n'est ni tout à fait environnementale ni tout à fait sociale puisque les sociétés d'État à vocation commerciale intègrent à des degrés divers des pratiques de gestion environnementales et les sociétés d'État à vocation

environnementale ont entrepris des programmes sociétaux et d'engagement dans la communauté.

Au niveau des logiques bureaucratiques, notons le lourd travail de reddition de comptes auquel sont soumises les sociétés d'État. Dans le secteur public, la reddition de comptes est la norme. La tâche de reddition de comptes est lourde dans de nombreux domaines, la vérification comptable notamment, mais la majorité des projets importants y sont aussi soumis. La reddition de comptes en développement durable alourdit d'autant plus cet exercice déjà imposant. Le suivi des différentes actions et réalisations peut être pesant, notamment lorsque ces actions sont pensées et réalisées de manière naturelle.

Dans un deuxième temps, il est possible de noter que la reddition de comptes est paradoxale :

- d'un côté, elle pousse les sociétés d'État à offrir un haut niveau de transparence et d'imputabilité (ex : « *four set of auditors* » pour ONTCO, ou pour QUEEN_DD1 « si le vérificateur nous audite »). Cela conduit à la structuration de la démarche et à une forme d'imputabilité de la part des directeurs RSE. Certains voient ça d'un bon œil puisqu'une structure formelle entoure l'apprentissage organisationnel et le changement de culture.
- De l'autre, la reddition de comptes est déjà très lourde et fournir des informations extrafinancières dans des domaines non traditionnels peut être perçu comme une contrainte (ONTEN pour aller chercher l'info sur les communautés ; QUEEN réduit ses actions, car la reddition de comptes est déjà très lourde)

La collecte de données pour la reddition de comptes permet de crédibiliser la démarche à l'interne en proposant une approche rigoureuse. Les analyses

comparatives et la capacité à comprendre et expliquer les meilleures pratiques internes rendent la direction de la responsabilité sociale plus légitime.

Ensuite, les sociétés d'État subissent l'attention d'un grand nombre de parties prenantes politiques et sociales. Les vérifications de la part du gouvernement peuvent être imposantes, avec plusieurs niveaux de vérifications. Ces entreprises répondent à leur ministre de tutelle, mais aussi à d'autres ministères (par exemple, le ministère de l'Environnement, du développement durable et lutte contre les changements climatiques au Québec). Elles sont en relation avec un grand nombre de municipalités et doivent considérer leurs attentes spécifiques. À cet effet, certaines sociétés d'État classifient l'importance de leurs relations avec certaines parties prenantes politiques. Il n'en demeure pas moins que le nombre de parties prenantes politiques est très élevé.

6.7.1.1.2 Les lois relatives à la responsabilité sociale

Au Québec, les sociétés d'État doivent mettre en place une politique de RSE reposant sur les principes énoncés par le Ministère de l'Environnement, et contenant un certain nombre d'objectifs (environ 5 à 10), quelques objectifs gouvernementaux sont obligatoires (sensibilisation au développement durable, approvisionnement responsable, culture). Il n'y a pas d'exigence quant au contenu lié à ces objectifs. Ainsi, la majorité des actions restent des activités traditionnelles non mesurables, représentant des moyens d'atteindre des objectifs. Les sociétés d'État doivent fournir un plan d'action et un rapport annuel sur leurs actions de développement durable.

En Ontario, les sociétés d'État ne sont pas soumises à une reddition de compte extrafinancière ou à aucune ligne directrice dans le domaine sociétal. Le Ministère de l'Environnement cible les ministères et organismes parapublics dans la réalisation de sa stratégie de lutte contre les changements climatiques. Il n'y a aucune exigence spécifique en matière de responsabilité sociale au-delà des décisions législatives

traditionnelles s'appliquant à l'ensemble du secteur public en matière d'approvisionnement, de relations de travail ou de corruption. En matière de performance environnementale, le système repose sur une base volontaire coordonnée à travers un Bureau de verdissement de la fonction publique, qui informe sur les bonnes pratiques.

Ces différences se retrouvent dans la conception des définitions du développement durable qui varie entre les sociétés d'État. Des sociétés d'État aborderont une définition classique puis la redéfinissent par rapport à l'industrie (QUECOM) quand d'autres comme ONTCO suivent la logique institutionnelle dominante (commerciale) en centrant sa définition sur les clients durables. Pour ONTEN, le développement durable est multifacette, c'est la durabilité des parties prenantes : durabilité des clients, des employés, des communautés. Enfin, QUEEN est parti d'une définition classique (gouvernementale) qu'elle remet en question par la suite par les professionnels.

Le tableau 12 illustre ces différences de conception.

Tableau 12 - Visions du développement durable en Ontario et au Québec

Vision du développement durable au Québec en lien avec une définition classique	Vision du développement durable en Ontario plus malléable et ambiguë
« Je dirais que la définition de DD est la même que celle du gouvernement, on reprend exactement les éléments que la loi sans aucun problème. Je ne pense pas qu'il y ait de différence entre les définitions. » (QUEEN_DD3)	« [...] For instance, for [the] "environment", we wanted to provide products and services that support our clients' sustainability. We reduce our environmental footprint, you know, we promote innovations and clean technologies and things like that really help our clients with efficiency ». (ONTEN_DD1)
« Donc en déconstruisant cela, en prônant le concept et en lui donnant une définition qui est celle-ci : « optimiser à chaque étape de nos activités, les sphères sociale, économique et environnementale ». On s'entend que c'est du développement durable pur et dur » (QUECOM_DD2)	« It is a holistic approach for ONTEN in terms of sustainability. It's not only really about... economics doesn't enter the picture because it is just a small part of the expenses that we have. When we speak of sustainability, it's just in terms of environmental aspects rather than the three elements ». (ONTCO_DD4)
« Mais « développement durable » et vraiment axé, (...), l'économie, le social et l'environnemental, mais de s'assurer dès le départ qu'on couvrait : la communication le suivi, la reddition de comptes et aussi les aspects socio-économiques et environnementaux, dont l'approvisionnement responsable ». (QUECOM_DD1)	« And part of the strategy is, that is one of the interesting things we are trying to develop is, and we are trying to elaborate and articulate what it means, and build it into the business so we can build a sustainable base of customers over the long term » (ONTCO_DD1)

6.7.1.1.3 Éléments dynamiques

Au-delà des éléments plus structurels de l'environnement politique, des facteurs dynamiques déclenchent et engagent les sociétés d'État dans des stratégies de responsabilité sociale.

6.7.1.1.3.1 La loi sur le développement durable est un facteur structurant la réflexion

La loi déclenche et structure signifie que la loi, développée pour amener les entreprises publiques à avoir des pratiques durables, a un effet déclencheur qui

enclenche un processus plus structuré et structurant autour des pratiques existantes (instrumental) et qui amène à ce questionner sur des pratiques innovantes (psychocognitif et social). La loi fixe donc un minimum, mais aussi crée des effets secondaires non désirés (confusion, amalgame, lenteur). Peu importe ce que l'on dit, les exigences du gouvernement sont fondamentales dans la stratégie de responsabilité sociale des sociétés d'État. Les décisions politiques générales (loi sur le développement durable au Québec) ou spécifiques à un secteur (norme d'excellence ou demande d'être un chef de file technologique) sont adoptées et intégrées dans le cœur de métier de l'entreprise.

Ce déclenchement est composé des effets de la loi sur les structures et de la prise en compte de la loi, autrement dit la conformité à la loi. La conformité peut toucher l'esprit de la loi tout comme la lettre de la loi. Il s'agit dans le dernier cas d'une réponse de type « mythe rationalisé »[39]. Une première étape consiste à passer en revue les pratiques existantes et à faire un état des lieux. Cette structuration conduit à ne rien oublier, suite aux exigences de la loi. QUECOM et QUEEN ont débuté leurs démarches par des diagnostics de leurs pratiques et par une comparaison avec les objectifs demandés par la loi. Dans ce contexte, la réflexion dans l'entreprise est lancée, à tout le moins au niveau des dirigeants, ce qui crée des effets d'entrainement et un élan d'intérêt pour le développement durable.

Avant qu'une politique de RSE ne soit adoptée, les dirigeants se questionnent sur ce à quoi pourrait ou devrait ressembler le développement durable dans leur organisation. Une politique provinciale de RSE (limitée à un aspect ou à visée universelle) crée un élan, enclenche un processus de réflexion des dirigeants (« *qu'est-ce que cela signifie pour une entreprise comme la nôtre ?* ») et crée un vide que viennent remplir la

---

[39] « *Mais une fois que j'ai pris 10 secondes pour dire : « j'y ai pensé » et bien je respecte la loi* » SE1DD2

mission (définie par le gouvernement) et les pratiques existantes de développement durable (engagement communautaire, relations avec les parties prenantes, philanthropie). De là se dégage une première idée de ce que le développement durable signifie pour la société d'État. Comme l'indique un gestionnaire :

> « (...) c'était de se structurer, de se donner un cadre pour développer après cela un plan d'action. Donc, de se donner les grandes lignes. Ça permettait de faire aussi un inventaire de ce qui se faisait déjà dans la société d'État » (QUECOM_DD1)

Dans un deuxième temps, la loi ouvre le dialogue à l'interne, parce « qu'il faut faire quelque chose », les membres de l'organisation, autres que les dirigeants, se questionnent et peuvent apporter leurs points de vue ou préoccupations. Plusieurs gestionnaires indiquent qu'il s'agissait « vraiment essayer d'aller chercher tout le monde pour avoir l'input de tout le monde » (QUECOM_DD1) et que cela « a été une portion intégrante aussi, de se rendre accessible pour l'ensemble des employés, qu'ils aient accès et qu'ils puissent dire leur mot » (QUECOM_DD3).

Lorsque la loi est implémentée, on touche alors la mise en place et le respect de la loi. Souvent, au début, les sociétés d'État adoptent la définition « classique » fournie par le gouvernement. Les documents proposés par la loi sont utilisés sous forme d'une réponse à des exigences plus que d'appropriation d'un nouveau concept. Les exemples fournis (sur l'environnement notamment) sont repris et les sociétés d'État répondent aux listes de principes proposées par le ministère, en choisissant ce qui les touche : au Québec, environ vingt objectifs gouvernementaux sont pertinents et en général entre cinq et dix objectifs sont privilégiés par les sociétés d'État.

Toutefois, la loi québécoise sur le développement durable rajoute une série de contraintes (sensibilisation, langage ministériel, reddition de comptes, objectifs non cohérents) qui ennuient et découragent certains gestionnaires, ce qui limite leur adhésion à la démarche ou amène des gestionnaires à décrocher. Ces contraintes peuvent être confuses et créent un amalgame entre des demandes gouvernementales

et les pratiques déjà en place, surtout si l'entreprise se positionne comme un chef de file dans son industrie ou dans le secteur public. Enfin, la loi peut mettre un frein au développement volontaire des pratiques de responsabilité sociale. Par exemple, dans l'attente d'une nouvelle version de la stratégie gouvernementale, les sociétés d'État vont ralentir la conception de nouveaux projets pour s'assurer que ceux-ci s'aligneront avec les nouveaux objectifs de la stratégie et qu'elles ne se lancent pas inutilement dans des nouvelles pratiques.

> « Sinon, l'arrivée d'une nouvelle stratégie. Tu sais le fait que ça s'étire, le gouvernement n'a pas été assez rapide pour adopter sa nouvelle stratégie. Nous, on était prêt à repartir la machine avec un nouveau plan » (QUEEN_DD2)

6.7.1.1.3.2 La participation aux priorités gouvernementales

Les sociétés d'État ont une sensitivité plus grande que les entreprises privées aux engagements et politiques publiques du gouvernement. Les sociétés d'État sont appelées à participer et soutenir les politiques publiques et les divers engagements pris par le gouvernement. ONTEN illustre bien cette participation dans les domaines stratégiques et périphériques. Au niveau stratégique, ONTEN s'est engagée à soutenir l'objectif de la province de devenir un leader technologique en mettant à l'essai des technologies innovantes qui protègent l'environnement et qui réduisent la consommation d'énergie. Au niveau périphérique, les actions philanthropiques d'ONTEN ont souvent été associées aux démarches du gouvernement de soutenir des organisations telles que United Way. ONTEN continue de participer aux collectes de fonds gouvernementales pour cet organisme de charité, mais elle a aussi choisi dans sa nouvelle stratégie de soutenir d'autres organisations dont les actions sont plus proches de son cœur de métier.

> "But the other thing is we have all these considerations and sensitivities that involve government". (ONTCO_DD1)

Mais au-delà des règlementations, il y a un certain degré de subtilité et de sollicitude à appliquer dans le secteur public, autrement dit un certain nombre d'attentes normatives. Les sociétés d'État respectent les politiques publiques édictées par le gouvernement, et les appliquent le mieux possible ces engagements, ce qui n'est pas toujours le cas des entreprises privées. Si une société d'État a des objections par rapport à certains éléments d'une politique publique, elle les négociera discrètement et directement avec le ministère. Une société d'État cherche à ne pas être politisée.

> "Yes, legal and political. And at the end of the day, we cannot be politicized all the time" (ONTCO_DD1)

Cette participation volontaire est aussi visible dans le domaine environnemental : les sociétés d'État participation aux stratégies gouvernementales (gouvernement écoresponsable au Québec et verdissement de la fonction publique en Ontario), mais aussi aux grands engagements en matière de changements climatiques, par exemple.

> It really showed us that we are not alone in implementing the program and there is this overall, I mean, there is this provincial government concern about greening the programs so it provided us with more motivation to succeed in the program. (ONTCO_DD4)

N'oublions pas que le mandat des sociétés d'État touche des sujets sur lesquels elles ont une responsabilité partagée que ce soit avec les ministères (environnement, santé, éducation) ou avec d'autres acteurs. Elles ont un rôle à jouer, mais les frontières entre les rôles de chacun des acteurs responsables ne sont pas toujours déterminées avec précision. Les sociétés d'État prennent en considération les avis et positions des différents intervenants de cette responsabilité partagée.

Les sociétés d'État participent à la résolution de nouveaux enjeux sociétaux. ONTEN définit sa RSE comme des réalisations communautaires alors qu'en fait depuis 2010, elle s'est alignée sur les demandes gouvernementales de qualité de service et de développement technologique, cette dernière s'aligne avec la politique gouvernementale sur les changements climatiques. De fait, ONTEN met l'accent sur

l'environnement, son cœur de métier, par la conformité d'une part et l'innovation d'autre part. Dans les cas ONTCO et QUEEN, les gouvernements demandent activement aux sociétés d'État de remplir leur mandat de responsabilité sociale (standard d'excellence pour ONTCO et mandats environnementaux précis pour QUEEN). Les décisions sont prises à un niveau exécutif, on peut citer par exemple la politique environnementale d'ONTCO ou la décision prise par le PDG de QUEEN de se limiter à une conformité aux objectifs gouvernementaux incontournables. Pour QUECOM, la réduction de l'impact sociétal est moins une attente gouvernementale que la conformité à la stratégie de développement durable pour QUECOM. Pour ONTEN, le respect du mandat est vu comme une obligation légale, sa responsabilité sociale se définit autrement. Dans les deux cas, la responsabilité sociale se définit par rapport à d'autres parties prenantes que le gouvernement, la réflexion à l'interne est plus forte pour déterminer les contributions. La marge de manœuvre attribuée aux décisions internes est plus grande et des comités représentatifs proposent leur conception des objectifs à atteindre.

6.7.1.2 Les facteurs d'engagement dans l'environnement sociétal

Les autres catégories qui ont émergé de notre analyse touchent les demandes de parties prenantes internes et le rôle joué par les parties prenantes internes. La comparaison de nos quatre cas indique que des différences existent entre les sociétés d'État. Notons tout d'abord que la démarche peut être volontaire ou provenir des employés. Les demandes des employés ou la volonté d'agir de manière responsable dans les domaines environnementaux ou relatifs à l'éducation des publics. Ensuite des crises ou des scandales peuvent provoquer une réceptivité sociale de la part des sociétés d'État mises sur le devant de la scène. Enfin, les répondants des sociétés d'État québécoises ont répété à de mainte reprise qu'elles étaient assujetties à la loi sur le développement durable et que cette obligation règlementaire était l'un des principaux facteurs déclencheurs.

6.7.1.2.1 Les demandes des parties prenantes externes

Une des similarités entre nos quatre cas est ainsi l'importance donnée aux parties prenantes que ce soit par des consultations (ONTCO et QUEEN) ou par la mise en place de partenariats structurés (ONTCO), il est considéré que l'acceptabilité sociale est nécessaire pour la conduite des affaires. Ceci est très visible en Ontario. Dès lors, la confiance du public est nécessaire à une société d'État. Par exemple, l'avenir du modèle d'affaires d'ONTCO repose sur l'acceptabilité sociale des projets.

> « For the organization, and I also believe in it passionately: if we are able to do that successfully, it gives the business social licence to operate, to expand" (ONTCO_DD1).

Dans le cas d'ONTCO, la relation de confiance va dans les deux sens : le public a confiance en ONTCO parce qu'elle représente le gouvernement (les affaires sont menées de manière intègre) ; ONTCO doit construire des relations de confiance avec ses parties prenantes pour pouvoir développer des partenariats constructifs et démontrer les accomplissements (ce qui permet d'obtenir des certifications). Par exemple, deux éléments de légitimité ressortent de l'analyse d'ONTCO : le rétablissement d'un lien de confiance avec le public d'un côté (2007-2011) et l'amélioration de son acceptabilité sociale pour développer son modèle d'affaires (2011-2016). Ces deux éléments sont vus comme des opportunités et non comme des problèmes. Par exemple, nous retrouvons 35 références sur la légitimité externe pour ONTCO, aucune sur la légitimité interne.

La nécessité de regagner la confiance du public a provoqué une gestion du changement contrainte et brutale pour ONTCO, il fallait changer la culture organisationnelle. Ce sont à la fois de nouvelles valeurs édictées dans l'entreprise et à travers la chaine de valeur qui ont été apprises et mises en pratique, mais aussi de nouvelles façons de penser la relation au produit et à la clientèle : il faut apprendre à vendre de manière responsable pour mieux servir le client. Il s'agit un type de gestion

du changement particulier orienté vers les valeurs et la culture de l'entreprise. Ici, et contrairement aux autres cas étudiés, le changement a été fortement perturbateur, et le besoin de restaurer la confiance politique et des citoyens a créé un espace où s'est développée la stratégie de RSE. QUECOM est également dans ce cas, les gestionnaires nous signalaient qu'ils avaient « une pression comme a toute entreprise commerciale, de dire : on veut avoir une acceptabilité sociale » (QUECOM_DD2). Certaines sociétés d'État classifient l'importance de leurs relations avec certaines parties prenantes politiques. Il n'en demeure pas moins que le nombre de parties prenantes politiques est très élevé.

D'autre part, les enjeux, aussi minimaux soient-ils, peuvent devenir facilement politisés parce que les sociétés d'État se trouvent dans le secteur public. De par sa qualité politique, une société d'État réagit différemment aux enjeux sociétaux qu'une société privée. Certains répondants pensent qu'une entreprise privée pourrait s'en sortir plus facilement lors d'un scandale. Les citoyens peuvent se plaindre plus facilement à leurs représentants politiques des manquements d'une société d'État à son mandat.

Les références aux parties prenantes externes sont majeures même lorsqu'on parle des formations internes. Amener de la clarté dans les communications internes et les messages internes. Les messages restent : « c'est du service à la clientèle » et « c'est important pour l'avenir de l'entreprise ». Les autres sociétés d'État tentent de développer leur légitimité sociale, une entreprise travaille sur la confiance des organisations et cherche à dépasser la seule acceptabilité sociale de ses projets. Une autre société d'État développe son image de marque pour assurer son positionnement stratégique.

6.7.1.2.2 Les demandes des parties prenantes internes

Dans plusieurs cas (QUECOM, QUEEN et ONTEN), des demandes émanant des employés font amener les dirigeants à penser qu'il est possible de s'engager en responsabilité sociale. Les employés demandent à ce que des actions déjà menées de manière informelle (ONTEN) ou dans leur quotidien (QUECOM) soient structurées dans un cadre de RSE.

> « Il faut comprendre c'est que c'est parti d'employés, qui sont allés voir ce vice-président la et qui lui ont dit : « il faut faire quelque chose ». Et c'était visiblement des trucs comme le recyclage, comme l'économie d'énergie ou des choses de cette nature. » (QUECOM_DD2)

Le rôle des employés dans l'engagement environnemental est important. En l'absence de politique publique, les demandes aux sociétés d'État pour des pratiques plus écologiques émanent des employés et des clients (ex. : ONTEN). Toutefois, si l'environnement n'est pas une priorité organisationnelle ou une partie de la culture d'entreprise, il ne sera pas considéré comme une priorité (ex. : ONTCO, mais aussi la majorité des sociétés d'État Ontariennes).

Enfin, dans tous les cas étudiés, les dirigeants ont eu un rôle modérateur important. Ils peuvent renforcer ou annihiler les efforts de responsabilité sociale, indépendamment du contexte. Par exemple, la nouvelle structure de gouvernance de RSE de QUECOM est le résultat de la création d'une direction propre décidée par le nouveau PDG qui a secoué les façons de faire et donner de la légitimité à la démarche.

Dans un cas, les changements de dirigeants ont eu un impact significatif sur l'évolution de la démarche. Mais tous les répondants mettent en avant l'importance du soutien des dirigeants à la stratégie de responsabilité sociale, mais ils indiquent surtout l'acceptation par un dirigeant en particulier, qui en donnant son feu vert ou en amorçant la réflexion en x de responsabilité sociale, a déclenché la démarche.

Nous remarquons que contrairement aux projets qui impliquent un changement technologique, les dirigeants ont rarement une vision claire du projet final. La haute direction prend conscience que quelque chose doit être fait, mais le projet prend souvent forme chemin faisant. La réflexion des dirigeants permet d'amorcer un engagement qui conduit à donner des responsabilités à des gestionnaires ou à des consultants pour déterminer ce qu'une société d'État peut faire en matière de RSE dans son domaine d'activité.

Dans la majorité des cas étudiés, l'approche proactive d'un dirigeant a lancé la machine en amorçant la réflexion au sein des comités exécutifs et puis dans un deuxième temps en attribuant des responsabilités à des gestionnaires, voire en créant des postes qui n'existaient pas. Pour QUECOM, un directeur développement durable puis une équipe de gestionnaires en développement durable s'est développée. L'embauche par la direction d'ONTCO d'un directeur responsabilité sociale a, grâce à son leadership, donné un élan et une orientation à une démarche émergente. ONTEN et QUEEN ont créé des postes d'officier en responsabilité sociale ou en développement durable pour coordonner leurs démarches. Toutes ces initiatives sont venues à chaque fois d'un dirigeant qui a créé la structure nécessaire et donné une crédibilité à la stratégie de responsabilité sociale.

Dans un cas, les changements de dirigeants ont eu un impact significatif sur l'évolution de la démarche. Tous les répondants mettent en avant l'importance du soutien des dirigeants à la stratégie de responsabilité sociale, mais ils indiquent surtout l'acceptation par un dirigeant en particulier, qui en donnant son feu vert ou en amorçant la réflexion en matière de responsabilité sociale, a déclenché la démarche.

6.7.2 Les mécanismes d'appropriation de la responsabilité sociale

Pour répondre à la sous-question de recherche : « comment, dans une situation de concurrence entre plusieurs logiques institutionnelles, les sociétés d'État gèrent-elles

ces logiques pour concevoir et mettre en œuvre des démarches de RSE ? », nous comparons dans cette section les processus d'appropriation de la responsabilité sociale des quatre sociétés d'État étudiées.

Dans notre cadre conceptuel préliminaire, nous avions souligné deux phases à l'appropriation de la responsabilité sociale : l'adoption et l'intégration. Nous présentons ici un modèle qui fait ressortir trois phases principales : l'improvisation tactique lors de l'adaptation, le bricolage organisationnel d'un objet fédérateur et l'intégration dans la stratégie. Les trois thèmes ressortent de l'agrégation des catégories en concepts de 1er ordre, comme l'indique la figure ci-dessous.

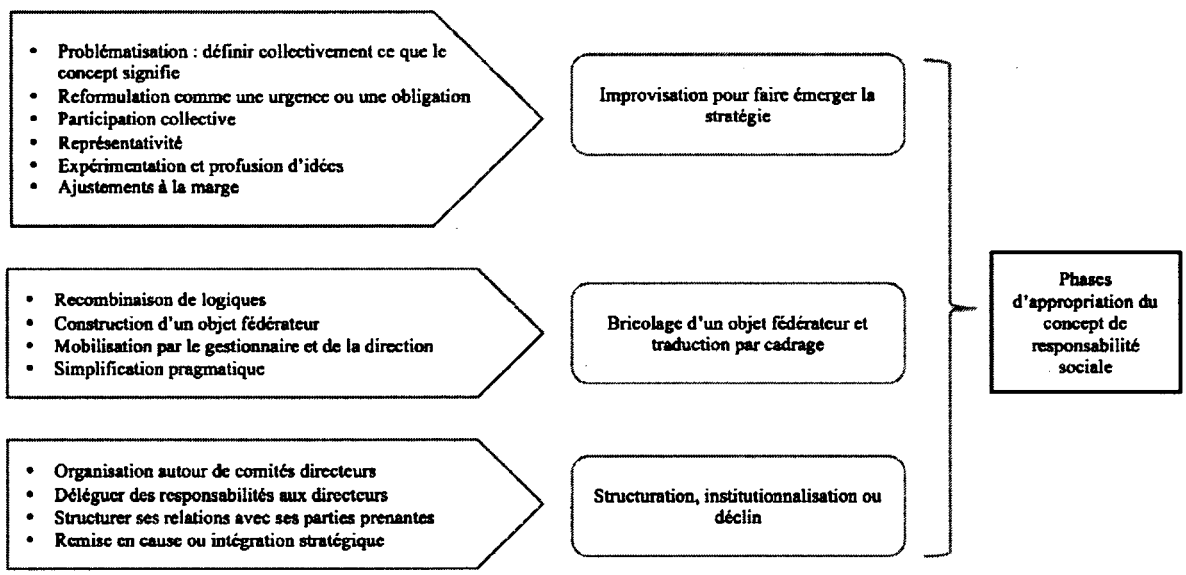


Figure 4 - Structure de données sur les mécanismes d'appropriation

6.7.2.1 L'improvisation tactique comme mécanisme d'adaptation

6.7.2.1.1 Problématisation de la responsabilité sociale entre l'urgence et l'obligation

Dans nos quatre cas étudiés, il y a une réalisation que le rôle de l'entreprise dépasse le strict mandat qui lui a été attribué. Cependant, pour débuter, les sociétés d'État étudiées ont tendance à rappeler leur contribution historique (financière pour les sociétés d'État commerciales, impact écologique et de conservation des ressources pour les sociétés d'État en environnement). Les priorités gouvernementales deviennent donc dans une certaine mesure, des axes des politiques RSE des sociétés d'État. Par exemple, les changements climatiques sont pris en considération par la majorité des sociétés d'État ontariennes, la culture et les critères d'approvisionnement responsables sont inclus dans les plans d'action de développement durable des sociétés d'État au Québec.

Dans un premier temps, l'idée de responsabilité sociale est reformulée comme une réponse à un problème urgent ou à une obligation. Par exemple, ONTCO est un bon exemple de cette reformulation comme une urgence : l'entreprise avait compris que les demandes sociétales et gouvernementales étaient fortes et la RSE était vue comme une urgence.

> "[...] I would say that, back seven years ago the need to act was there and recognized and we did take action but that was not necessarily a consistent direction around what that action should be and I identify that as a key improvement from then to now." (ONTCO_DD3)

Ce sentiment d'urgence peut aussi provenir des acteurs internes, comme des employés qui développent déjà des comportements responsables de manière informelle que ce soit dans les domaines de l'éducation et de la sensibilisation (QUEEN et ONTEN) ou dans le domaine environnemental, puisque des groupes de bénévoles existent avant l'engagement en responsabilité sociale : ONTCO, ONTEN,

et QUECOM avaient toutes des employés impliqués, comme le souligne l'extrait suivant.

> « Il faut comprendre c'est que c'est parti d'employés, qui sont allés voir ce vice-président-là et qui lui ont dit : « il faut faire quelque chose ». Et c'était visiblement des trucs comme le recyclage, comme l'économie d'énergie ou des choses de cette nature ». (QUECOM_DD1)

Enfin, le contexte gouvernemental implique que lorsque des demandes proviennent du ministère ou du gouvernement, une société d'État a une obligation d'agir rapidement.

> "And I think that is one of the pitfalls for being affiliated with the government. They say "just do something quickly". And you have to do something, without having the opportunity to ensure that it is evidence-based, and therefore effective". (ONTCO_DD2)

ONTCO est un bon exemple puisque l'entreprise a dû interpréter les demandes du gouvernement rapidement et faire sens d'attentes ambiguës envers la société d'État.

> "[...] So internally what we had to do then was defining what was meant by a potentially ambiguous term of gold standard". (ONTCO_DD3)

De manière générale et dans les quatre cas étudiés, suite à cette reformulation de la responsabilité sociale, la direction de l'entreprise accepte de lancer la machine et de faire la lumière sur un concept équivoque. Toutes les sociétés d'État étudiées indiquent qu'un dirigeant a eu l'intuition que la responsabilité sociale représentait une opportunité pour l'entreprise. Si pour ONTCO, le nouveau PDG voulait transformer la culture organisationnelle, la raison pour QUECOM fut de se préparer de manière stratégique à l'arrivée de la future loi sur le développement durable. Enfin, ONTEN comprenait que les demandes de ses employés pour s'impliquer et sensibiliser la population ne pouvaient qu'être bénéfiques pour l'image de marque de la société d'État.

6.7.2.1.2 Participation collective et représentativité pour faire la lumière sur le concept de responsabilité sociale

Pour diverses raisons issues du contexte politique et sociétal, mentionnées précédemment, les sociétés d'État se questionnent sur ce que veut dire la responsabilité sociale. La reformulation de la responsabilité sociétale comme une urgence ou comme une obligation amène les sociétés d'État à s'interroger sur le sens à donner. Cependant réside une certaine ambiguïté. Contrairement aux projets qui impliquent un changement technologique, les dirigeants ont rarement une vision claire du projet final. La haute direction prend conscience que quelque chose doit être fait, mais le projet prend souvent forme chemin faisant. La réflexion des dirigeants permet d'amorcer un engagement qui conduit à donner des responsabilités à des gestionnaires ou à des consultants pour déterminer ce qu'une société d'État peut faire en matière de RSE dans son domaine d'activité.

Cette implication est nécessaire pour diffuser la démarche de développement durable, elle passe par l'intermédiaire des ambassadeurs et des champions qui diffusent les idées et les projets dans les unités d'une part, et qui, d'autre part, développent leurs propres solutions qui lorsqu'elles remontent auprès de la fonction RSE peuvent être répandues à l'ensemble de l'organisation.

L'implication est importante, car pour des raisons de ressources, une partie des activités de responsabilité sociale sont organisées autour d'employés bénévoles. Le contexte budgétaire des sociétés d'État, notamment après 2011, les conduit à mettre en avant des activités impliquant des volontaires pour faire avancer des causes sociales ou environnementales. Il est possible de penser aux équipes vertes ou écologiques qui développent des pratiques environnementales de manière décentralisée ou au travail de reddition de comptes additionnel demandés aux employés des différentes fonctions de soutien (QUECOM, ONTCO, ONTEN, QUEEN).

Les employés sont considérés comme des ressources clés pour plusieurs sociétés d'État qui les voient comme le moteur de la démarche de responsabilité sociale, souvent au niveau des initiatives ou des projets composant la stratégie de RSE/DD. Comme parties prenantes internes, les employés ont des perceptions très variées de la responsabilité sociale. Les employés des sociétés d'État travaillant dans les secteurs « environnementaux » sont souvent déjà sensibilisés par leur formation ou par la culture organisationnelle, où le développement durable fait partie de l'ADN de la société d'État. À l'inverse, QUECOM et ONTCO doivent convaincre la majorité de leurs employés d'embarquer dans la démarche de développement durable, même si l'on peut noter que quelques employés engagés participent déjà, avant la formalisation de la démarche, à des actions de responsabilité sociale (écologie, bénévolat).

Cette mobilisation cherche à obtenir l'attention et l'écoute d'employés en matière de responsabilité sociale, et à les impliquer dans la mise en place de nouvelles pratiques. Cela implique une participation dans des activités, des projets pilotes ou des comités pour réfléchir ou mettre en place des initiatives à leur niveau. Comme l'indique QUECOM_DD1 dans le passage suivant :

> "De mobiliser tout de suite les gens, donc de former des comités, par établissement, mais aussi par secteur d'activité. Donc au final, on a eu environ 18 groupes d'employés, cadres, professionnels, qui ont fait partie, qui ont été au cœur de la démarche dès le début".

L'implication des employés est permise par le recours aux comités dédiés aux questions de responsabilité sociale et de développement durable. Ces groupes de travail sont des éléments importants de la structure en donnant l'occasion de faire deux choses : d'une part mobiliser pour créer puis, d'autre part, centraliser pour obtenir des résultats.

Au début de la démarche, les comités sont souvent représentatifs des différents niveaux d'employés (QUECOM, ONTCO, ONTEN et QUEEN) et donnent la

possibilité de prendre en compte les opinions et idées de l'organisation dans son entier. Ces comités représentatifs sont mis en place lors d'une période d'enthousiasme où les sociétés d'État cherchent encore à définir ce que peut être leur contribution sociétale et où la mobilisation du plus grand nombre est requise.

Pour préparer les employés au changement, l'implication donne la possibilité de comprendre et de s'approprier des concepts abstraits liés au développement durable. Le recours aux projets-pilotes (QUECOM) aux journées de formations pour les nouveaux employés (QUECOM et QUEEN), aux activités de bénévolats (ONTEN) concrétise le développement durable dans le quotidien des membres de l'organisation.

Ils sont principalement représentatifs au début avant de s'orienter vers une intégration plus formelle dans la structure en incluant principalement des directeurs et des cadres intermédiaires. Cette transformation structurelle joue sur l'évolution de la stratégie en modifiant les discussions, et en établissant de nouvelles priorités.

Un autre élément de cette structuration est l'attribution de responsabilités à un officier en charge de la responsabilité sociale. Cette formalisation, que toutes les sociétés d'État que nous avons étudiées ont connue, donne une crédibilité interne à la démarche de responsabilité sociale et aiguille les préoccupations des employés vers une personne-ressource. Prenons l'exemple de QUEEN qui malgré sa taille modeste avait une personne en charge de la coordination du développement durable pendant quelques années. Cette structure donnait de la crédibilité à la démarche de développement durable et était un point d'information et d'éducation pour les employés. L'abolition de ce poste et l'absence d'une structure résistante aux changements organisationnels ont fragilisé la pertinence du développement durable dans l'organisation. Le développement durable est alors perçu comme la gestion d'enjeux environnementaux externes à l'organisation et non plus une approche globale.

Toutes les sociétés d'État considèrent l'attribution de responsabilités et la création d'un poste dédié comme un tournant majeur dans l'évolution de la démarche, lui donnant un élan et démontrant l'engagement de la direction à l'ensemble de l'organisation. Il s'agit également d'une réponse à une complexité grandissante, fruit des nombreuses initiatives qu'une société d'État va tester pour mobiliser ses employés et tenter de définir son impact sociétal.

6.7.2.1.3 Les barrières organisationnelles

Dans les quatre cas, les cadres intermédiaires ne comprennent pas ce que peuvent apporter les pratiques de responsabilité sociale. Ils y voient un cout supplémentaire ou une complication dans leur gestion ou dans l'information à fournir pour la reddition de comptes. Les campagnes de communications aux parties prenantes externes ou les formations à l'intention des employés peuvent être considérées comme futiles ou dérisoires. La gestionnaire RSE d'ONTEN nous indique que certains gestionnaires ne voulaient pas que leurs employés participent trop aux actions d'éducation ou aux activités philanthropiques de peur de fragiliser les opérations quotidiennes plus importantes.

Sans être opposés à la responsabilité sociale et au développement durable, les gestionnaires ne sont simplement pas convaincus des effets bénéfiques pour l'organisation et pour leur secteur en particulier. Il faut attendre qu'ils voient des résultats concrets, que ce soit par des économies réalisées par d'autres unités, par une réputation renforcée auprès des parties prenantes ou par un plus grand engagement des employés, pour que les gestionnaires comprennent la valeur ajoutée des projets de développement durable. Ces résultats ne sont pas immédiats et l'acceptation interne par les cadres intermédiaires peut prendre des années.

6.7.2.1.4 Les ajustements à la marge

Notre étude de terrain démontre les petits ajustements que font les équipes de responsabilité sociale et qui se retrouvent dans le discours, la reddition de comptes ou directement dans les façons de faire. Afin de dépasser les résistances internes, les gestionnaires RSE apportent de petits ajustements aux pratiques déjà en place, ce qui signifie que de petites modifications permettent d'améliorer le système, petit à petit et non pas de manière radicale.

Il s'agit de transformer discrètement les manières de travailler sans que les employés ou gestionnaires ne le considèrent comme un changement contraignant. Ces altérations se retrouvent notamment dans les pratiques environnementales internes (transports, approvisionnement, déchets), mais aussi dans les pratiques traditionnelles (reddition de comptes, ressources humaines).

Le travail d'ajustement (*tweaking*) s'exerce en utilisant les moyens disponibles dans l'organisation, en y trouvant un usage et en le traduisant pour lui donner du sens qui s'aligne à la fois avec les logiques de développement durable et commerciales.

> « C'est un concept que l'on est en train de mettre de l'avant. J'étais hésitant au début (...) et puis je n'adhérais pas au complet au début. Mais je l'ai tweaké. Et on a trouvé un sens à ça ». (QUECOM_DD2)

Les gestionnaires RSE apportent de petits changements sur certains aspects qui peuvent avoir des impacts importants sur la gestion stratégique. Face à des ressources limitées, et selon le principe de Pareto souligné par un répondant, des efforts se concentrent sur certains éléments du système pour apporter des impacts globaux. Ce qui semble être satisfaisant dans une optique d'amélioration continue, les gestionnaires responsabilité sociale étant conscients des limites de leurs actions et qu'ils ne visent pas la perfection, mais l'amélioration de certains volets uniquement. Ces petits changements se font souvent pour ne pas trop en demander à des employés qui ont déjà beaucoup à faire et pour répondre aux moyens limités. Les questions de

responsabilité sociale rentrent ainsi en catimini (par la petite porte) pour ne pas déranger et les informations recueillies permettent par la suite de communiquer sur la démarche pour la rendre plus crédible.

> "[...] Those small modifications when we are not asking them to spend hours and hours of time tracking things, it is more just changing a few, tweaking a few of our processes here and there. So that we can get the information we need". (ONTEN_DD1)

Il faut faire passer une idée en travaillant à la relier à la mission de l'entreprise. Le cas de la « culture », obligation gouvernementale et composante de la stratégie gouvernementale de développement durable est intéressant, car le gestionnaire apporte des altérations à des pratiques existantes (team building) pour y intégrer l'idée de « culture » malgré les réticences de la direction :

> 'Et donc là : « ah oui, mais nous on ne fait pas ça. Ça ne rentre pas dans notre mission. Et puis comment tu fais, on n'a pas d'argent ça »'. (QUEEN_DD2)

Pour ONTEN et QUECOM, les changements prennent souvent la forme d'altération des pratiques dans une perspective d'amélioration continue. Les gestionnaires RSE de ces deux sociétés d'État parlent de changements dans les détails (*tweaker*), avec par exemple des changements dans la présentation du développement durable ou dans la reddition de comptes.

> « Those small modifications when we are not asking them to spend hours and hours of time tracking things, it is more just changing a few, tweaking a few of our processes here and there. So that we can get the information we need » ONTEN_DD1

> « Et c'est ce qui me sert le plus, c'est ce qui me sert le plus cette gestion du changement. Embarquer des gens dans la démarche" (...) "Ce n'a pas été évident, ça a demandé des changements de discours. J'ai changé mon approche dans les cinq dernières années et je me le fais dire. J'ai simplifié mon discours, et ça, c'est la clé" QUECOM _DD1.

6.7.2.1.5 L'expérimentation

Lors de cette étape d'improvisation tactique, un point commun aux quatre cas étudiés, est l'expérimentation qui amène une profusion d'idées et de pratiques de responsabilité sociale dans les domaines des communautés, de l'environnement, et la gestion des impacts.

En premier lieu, l'expérimentation a lieu également au niveau de la fonction même de gestionnaire en responsabilité sociale. Le rôle du gestionnaire se crée par essai et erreur, notamment à l'interne, où le conseiller peut être ignoré, tout comme il peut être vu comme une source de connaissances et d'information pertinentes pour les employés.

> « En même temps, on créait une équipe d'une fonction qui n'existait pas vraiment ailleurs. En étant les premiers à avoir une équipe et des conseillers dans ces domaines-là. C'est quoi un conseiller en développement durable ? Et bien nous autres, on le développait au tout début, ça n'existait pas vraiment (...). C'était souvent lié aux communications » (QUECOM_DD2).

L'expérimentation amène a tenté de nombreuses initiatives. Dans de nombreux domaines comme l'approvisionnement responsable, des activités en lien avec la culture, la gestion environnementale des immeubles, les activités philanthropiques voire les communications et le marketing.

L'improvisation tactique passe également par des tentatives pour les sociétés d'État de travailler avec des parties prenantes externes. Au-delà des activités de philanthropies traditionnelles où les employés participent aux initiatives dans les communautés locales, les sociétés d'État expérimentent des initiatives de collaboration avec des groupes experts sur les sujets de la gestion des impacts sociaux, mais aussi avec des groupes plus larges comme des collectivités ou le public de manière générale.

La majorité des cas étudiés cherchent à mettre en avant des projets qui démontrent du succès. Par exemple, ONTCO a besoin de démontrer que son hypothèse de RSE est valide, et s'attache à apporter la preuve par des résultats mesurables comme l'acceptation par les parties prenantes, une compréhension de l'enjeu par ses employés ou par les perceptions de ses clients qu'elle fait tout ce qu'elle peut pour minimiser les impacts sociaux.

QUECOM a débuté avec une approche de communication interne sur des actions de sensibilisation environnementale. Cela permet de sensibiliser les employés et d'autre part de démontrer que l'organisation pose des gestes en la matière.

> « En fait ce que l'on faisait, l'équipe, au départ ce que l'on faisait, c'était de la communication environnementale ». (QUECOM_DD2)

Les sociétés d'État tentent de travailler avec certains secteurs pour gagner en crédibilité (en préférant les *low hanging fruits)* et continuent à s'améliorer, en créant par exemple comme l'a fait QUECOM un jeu psychologique de concurrence interne si un site réussit à diminuer ses couts d'exploitation et que les autres sites s'en rendent compte.

La première phase de l'appropriation que nous venons de présenter demande une effervescence d'idées et de pratiques nouvelles que l'entreprise « teste » afin d'essayer de donner un sens au concept de responsabilité sociale. L'improvisation tactique permet par la suite aux gestionnaires de puiser dans ces ressources pour construire une stratégie de responsabilité sociale. La comparaison des quatre cas fait ressortir une deuxième phase commune aux sociétés d'État, celle du bricolage organisationnel.

6.7.2.2 Le bricolage organisationnel d'un objet fédérateur

Dans la phase de bricolage, les processus de sélection, de recombinaison des logiques et de traduction pour répondre aux logiques transforment ces activités improvisées.

6.7.2.2.1 Recombinaison de logiques

Le rôle de ces cultures et sous-cultures organisationnelles est important pour comprendre la dynamique des stratégies de responsabilité sociale. Pour certaines sociétés d'État, il existe une forte logique institutionnelle, qui va teinter la responsabilité sociale. Rappelons pour citer Thornton et Ocasio (2008) qu'une logique institutionnelle est « un ensemble de croyances, d'hypothèse et de pratiques matérielles qui donnent un sens à la réalité sociale ». Dans le cas ONTCO, le contexte de crise de légitimité amène à devoir transformer la culture de l'entreprise. Toute une série de programmes et de politiques est mise en place et surtout un discours nouveau est élaboré en mettant en avant le client. On doit offrir au client un produit intègre dans lequel il aura confiance, et certains clients sont dangereux pour l'avenir de l'entreprise. La stratégie RSE est vue comme une proposition de valeur stratégique, elle est orientée « client » ou marketing. Le marketing passe par une vision du « devoir » ou de bienveillance, où l'entreprise explique qu'elle a besoin de clients longtemps. Le discours dans le temps change lorsqu'on modifie les façons de penser des employés (devoir envers le client) et des gestionnaires (clients durables). ONTCO présente alors le cas d'une entreprise qui développe sa responsabilité sociale au sein d'une logique institutionnelle « commerciale ». Elle est dominante ce qui explique que la logique environnementale est découplée des processus d'affaires.

La logique commerciale est importante pour la gestion dans le cas QUECOM, cependant, les logiques bureaucratiques et de développement durable semblent dominer dans la conception de la stratégie de responsabilité sociale. La perspective de développement durable ne se rapproche de la logique commerciale que tardivement lorsque le gestionnaire responsabilité sociale propose une nouvelle définition masquée du développement durable en reprenant des éléments de la logique commerciale (optimisation, coûts).

Dans le cas de QUEEN, des logiques bureaucratiques (travail en silo) et d'expert dominent dans une organisation basée sur la gestion de la connaissance et la formalisation de programmes. Le développement durable est pris pour acquis et la vision environnementale est prédominante et difficile à transformer. La démarche de développement durable repose sur cette vision bien que des altérations soient effectuées, notamment avec la prise en compte de l'impact social des programmes proposés.

ONTEN a une forte logique institutionnelle orientée vers la réussite technique et la sécurité des infrastructures. Toutefois, cette logique n'est plus liée depuis quelques années au cadre de RSE. Ces deux aspects semblent être séparés tant dans les mentalités que dans les pratiques.

Les sociétés d'État cherchent à recombiner les différentes logiques institutionnelles (économiques, sociétales) dans un cadre fédérateur. La recherche de ce cadre prend du temps comme le souligne un gestionnaire qui tente de réconcilier plusieurs logiques en faisant référence à la responsabilité sociale dans un document officiel :

> « Parce que c'est la plus grande crainte des gens, dans le déploiement de notre approche, c'est que ça va coûter cher, et que ça ne sera pas en ligne avec notre axe commercial. Et ce n'est pas le cas, ça peut l'être. C'est plus compliqué de joindre tout ça ensemble et de trouver le point de fusion entre ces éléments-là. Mais ça va être tellement payant quand on va y arriver, à mon avis on est proche. On est en train de conjuguer tous ces éléments-là, et c'est d'ailleurs ce que l'on a mis dans notre plan stratégique ». (QUECOM_DD2)

La simplification et le focus sur un message fort (« client durable », « faire l'essentiel », « le développement durable va réduire les couts ») soulignent un travail de combinaison de logiques institutionnelles où le message de responsabilité sociale est compris par les membres organisationnels.

Par exemple, pour ONTEN, définir ce que la responsabilité sociale signifie à l'interne revient souvent à fournir deux visions distinctes : celle des dirigeants qui intègrent les obligations gouvernementales et les contraintes liées au modèle d'affaires de l'entreprise (efficience énergétique, excellence opérationnelle et de gouvernance, conformité aux règlementations, diversité du personnel) ; celle des employés qui sont motivés et veulent intervenir de manière pragmatique (conditions de travail, relations avec les communautés, impact environnemental). Faire s'entendre ces deux visions est l'une des raisons du bricolage institutionnel : trouver un terrain d'entente entre deux discours et deux réalités.

Les sociétés d'État adaptent leur discours aux différents publics et aux réalités organisationnelles, un gestionnaire responsabilité sociale va formater son discours pour créer du sens auprès des gestionnaires. Par exemple, très tôt, ONTCO a adopté une vision claire de ce que pouvait être le développement durable pour l'entreprise en adossant le terme « durable » à la relation client.

6.7.2.2.2 La simplification pragmatique pour les employés

La simplification du concept touche la présentation de la responsabilité sociale aux différentes unités d'affaires. Elle se présente sous différentes formes : simplifier le discours, ne pas expliquer, laisser les unités d'affaires mettre en place elle-même. QUECOM est un exemple de simplification du discours en adaptant un discours sur mesure. Il n'est pas nécessaire de tout expliquer aux employés et gestionnaires qui, s'ils sont ouverts sur le principe, donneront leur aval. Dans la majorité des sociétés d'État, les principes de développement durable ne sont pas toujours énoncés aux employés et souvent indirectement à la direction, car le langage bureaucratique ou conceptuel n'est pas adapté aux sociétés d'État, mais plutôt aux ministères.

Cette idée de simplification se retrouve également chez ONTCO qui considère qu'il faut apporter une certaine clarté dans les messages véhiculés aux employés pour qu'il assimile l'idée dans leurs activités quotidiennes.

> "So, bringing clarity was really important for changing and making people believe this can be part of what we do" (ONTCO_DD1).

Une manière utilisée par une société d'État est de conserver une définition simple et souple de la responsabilité sociale.

> "When we say CSR, we have a very loose... pretty much anything that has to do with our community outreach falls in that bucket" (ONTEN_DD1).

6.7.2.2.3 La traduction de la responsabilité sociale comme une opportunité d'affaires

En regardant les sociétés d'État étudiées, quelques exemples permettent d'illustrer ce processus. Tout d'abord, l'environnement est vu comme un enjeu de conservation et d'engagement bénévole des employés (QUECOM, ONTCO, ONTEN) avant que des économies d'énergie (mais aussi financières) soient mises en avant (QUECOM, ONTEN) et que la réputation soit améliorée (ONTEN) ou que l'entreprise soit vue comme un chef de file (QUECOM). Ensuite, la gestion responsable des ressources humaines est vue comme une obligation conventionnelle (ONTCO, ONTEN) avant qu'une transformation stratégique (ONTCO) ou un besoin d'attirer des nouveaux employés (ONTEN).

Autre exemple, la sensibilisation et l'éducation du public à un enjeu sociétal sont vues comme périphériques jusqu'au moment où l'équipe RSE peut démontrer l'amélioration de la réputation de la société d'État (ONTCO, ONTEN) et l'extension de son droit d'opérer (ONTCO), voire son intérêt stratégique (QUEEN). Enfin, la gestion des parties prenantes est vue comme un engagement unilatéral de bienveillance ou de philanthropie traditionnelle (QUECOM, ONTCO, ONTEN) jusqu'au moment où des relations constructives avec des parties prenantes critiques

permettent d'améliorer la réputation auprès du public (QUECOM, ONTCO, ONTEN) ou de convaincre les parties prenantes politiques de la crédibilité des programmes (ONTCO, ONTEN).

Dans le cas d'ONTEN, la responsabilité sociale représente de plus en plus une amélioration de l'image, qui sur un marché compétitif, influence les décisions des clients de renouveler les contrats. Lorsque les clients remarquent les efforts d'engagement communautaire, il est au final plus simple de démontrer le lien entre les résultats commerciaux et les initiatives de responsabilité sociale dans la communauté.

6.7.2.2.4 La mobilisation d'outils pour bricoler

Un élément de ce bricolage organisationnel est l'attribution de responsabilités à un officier en charge de la responsabilité sociale. Cette formalisation, que toutes les sociétés d'État que nous avons étudiées ont connue, donne une crédibilité interne à la démarche de responsabilité sociale et aiguille les préoccupations des employés vers une personne-ressource.

Les gestionnaires RSE vont construire un objet fédérateur en fonction de leur place dans l'organisation et des outils à leur disposition à l'interne. Notons également qu'un gestionnaire RSE va bricoler grâce à son réseau. Pour QUECOM_DD2, le réseau est principalement gouvernemental (comité et stratégie) et à vision globale (participation à des réseaux en développement durable et RSE), il se présente lui-même comme un acteur de changement systémique. QUECOM_DD4 a un réseau spécialisé dans l'enjeu matériel et travaille pour l'instant à créer des relations de confiance à un plus haut niveau. Il a un réseau très fort au niveau des conseils d'administration. QUEEN participe surtout aux réseaux gouvernementaux lorsque son expertise le lui permet. Il se concentre sur ses connaissances et sa mission, en

renforçant ses compétences. L'acteur de changement est directeur des projets. Sa vision est firmo-centrée sur les missions de l'entreprise.

Le gestionnaire d'ONTCO a un réseau orienté sur l'acceptabilité sociale de l'entreprise et portant surtout sur l'enjeu matériel. Il participe à de nombreuses rencontres avec les parties prenantes pour convaincre de la légitimité de ses programmes, et collabore avec des parties prenantes critiques à l'élaboration de programmes internes. Pour ONTEN le gestionnaire a développé sa RSE en dehors de son département en relation avec les parties prenantes stratégiques. En se concentrant sur les parties prenantes amicales, ONTEN répond à des enjeux périphériques ou considérés comme apportant peu de valeur ajoutée.

Le tableau 13 illustre les mécanismes mentionnés pour le bricolage organisationnel par des extraits du verbatim.

Tableau 13 - Verbatim sur les mécanismes de bricolage organisationnel

Utiliser les ressources sous la main	Recombinaison en un construit fédérateur
« Mon prochain plan de développement durable (...), j'ai un objectif de X millions d'économies en 5 ans à aller chercher. Tu vois juste le changement de mentalité que l'on a été cherché ». (QUECOM_DD2)	« Donc en déconstruisant cela, en prônant le concept et en lui donnant une définition qui est celle-ci : « optimiser à chaque étape de nos opérations, les sphères sociale, économique et environnementale ». On s'entend que c'est du développement durable pur et dur. (QUECOM_DD2)
« So, if I position it as, it is truly about marketing. If I say [CSR] meets the same objectives as marketers. (...) That resonates with them, it's the absolute truth ». (ONTCO_DD2)	« [...] so, this led to this idea of the value in sustainable customers » (ONTCO_DD3)
Ce n'a pas été évident, ça a demandé des changements de discours. J'ai changé mon approche dans les cinq dernières années et je me le fais dire. J'ai simplifié mon discours, et ça, c'est la clé. On a un jargon, et dans le domaine on aime le juste mot. Mais le juste mot n'est pas le bon mot. Et s'adapter à notre public ça a été clé. (QUECOM_DD2)	« And part of the strategy is, that is one of the interesting things we are trying to develop is, and we are trying to elaborate and articulate what it means, and build it into the business so we can build a sustainable base of customers over the long term ». (ONTCO_DD1)
	« Parce que c'est la plus grande crainte des gens, dans le déploiement de notre approche, c'est que ça va coûter cher, et que ça ne sera pas en ligne avec notre axe commercial. Et ce n'est pas le cas, ça peut l'être. C'est plus compliqué de joindre tout ça ensemble et de trouver le point de fusion entre ces éléments-là. Mais ça va être tellement payant quand on va y arriver, à mon avis on est proche. On est en train de conjuguer tous ces éléments-là, et c'est d'ailleurs ce que l'on a mis dans notre plan stratégique » (QUECOM_DD2)

6.7.2.3 L'intégration stratégique

Certaines sociétés d'État ont construit une stratégie suffisamment mobilisatrice et fédératrice pour permettre une réelle intégration stratégique de la responsabilité sociale. Cette dernière phase est moins présente dans nos données puisque peu de sociétés d'État ont atteint ce stade ou parce que certaines sociétés d'État sont en transition pour y parvenir. Il s'agit alors d'une différence majeure entre les sociétés d'État étudiées. Plusieurs composantes se retrouvent dans cette phase : la structuration des relations avec les parties prenantes, la formalisation des responsabilités aux comités directeurs ou à une structure de gouvernance, des méthodes d'évaluation et de performance, une forme de planification stratégique.

Notons tout de même que des sociétés d'État comme QUECOM a mis en place une structure de gouvernance transversale pour optimiser et ses actions de responsabilité sociale dans ses activités quotidiennes.

6.7.2.3.1 Une coordination par le recours aux comités directeurs

Comme nous l'avons vu dans une section précédente sur l'improvisation tactique et le bricolage organisationnel, des supports structurels sont toujours mis en place pour permettre le développement de la démarche (comités, équipes de coordination, ambassadeurs, groupes de bénévoles, etc.). Il faut toutefois noter que la nature de la prise de décision varie d'une société d'État à une autre. Les comités mis en place dans certaines sociétés d'État ont été de nature participative, renforçant la mobilisation des employés par leur participation à la conception de la démarche ou des programmes de responsabilité sociale. Cet enrôlement permet d'échanger et de définir tant le rôle de l'entreprise publique en société que les objectifs qu'elle veut atteindre. D'autres sociétés d'État ont mis en place des structures plus centralisées avec des équipes de coordination qui définissent les grandes lignes de la démarche. Le plan de développement durable d'ONTCO en est un bon exemple. Dans ces cas, l'approche

Top-down est privilégiée et la participation des gestionnaires et directeurs est recherchée pour adopter et diffuser rapidement certains engagements. Toutefois, les objectifs peuvent se montrer très ambitieux et difficiles à mettre en œuvre. ONTCO a dû réviser ses objectifs environnementaux originels difficilement atteignables, alors que les employés de QUEEN étaient sceptiques de la faisabilité d'un projet de grande ampleur, qu'ils jugeaient irréaliste.

Les comités intègrent parfois proactivement certaines actions de responsabilité sociale. Un gestionnaire nous racontait ainsi l'histoire de l'intégration de critères environnementaux dans des investissements d'immobilisation qui, à son étonnement, est venue de directeurs présents sur le comité et non de l'équipe RSE, soulignant ainsi une forme de réussite de l'acceptation du concept à de hauts niveaux hiérarchiques.

6.7.2.3.2 La structuration par le recours aux partenariats

Le choix des parties prenantes est intéressant, puisqu'il souligne l'intensité qu'une société d'État est prêtre à mettre dans sa démarche. Plusieurs sociétés d'État ont choisi de travailler conjointement avec des parties prenantes que l'on pourrait qualifier de défensives ou d'amis critiques (Savage *et al.*, 1991) ou non contractuelles. L'exemple d'ONTCO est pertinent à cet effet puisque l'organisation tente de mettre en place des relations contractuelles avec les parties prenantes avec lesquelles elle peut trouver des pistes de solutions pour atténuer les externalités sociétales. Cette contractualisation est cependant limitée lorsqu'elle porte sur des problématiques environnementales où l'entreprise privilégie les relations avec des parties prenantes amicales.

QUEEN est concentré sur son mandat et elle travaille à collaborer avec une grande variété de parties prenantes pour résoudre des enjeux environnementaux et quelques fois sociétaux. Sa collaboration avec le gouvernement fait également partie de son mandat. La société d'État aligne le choix de ses parties prenantes avec sa mission publique.

QUECOM a choisi de développer une grande démarche de développement durable en s'associant avec des parties prenantes transactionnelles et liées économiquement à la société d'État. L'entreprise a bâti sa stratégie de responsabilité sociale sur des relations avec ses employés, ses partenaires commerciaux, les organismes recevant des dons et commandites ou ses fournisseurs. Toutes ces relations peuvent être qualifiées d'amicales et suivent le sens de la démarche qui est de construire progressivement une stratégie globale de développement durable, un pas à la fois.

Les relations avec les principales parties prenantes sont également variées. Le gouvernement québécois a développé une formule prescriptive avec les sociétés d'État au moyen d'une loi sur le développement durable, QUECOM et QUEEN ont développé des relations de collaboration et de proximité avec ce groupe de parties prenantes, et notamment le ministère de l'Environnement, le commissaire au développement durable et les comités interministériels travaillant sur la stratégie de développement durable. Pour leur part, les sociétés d'État ontariennes ont développé une relation plus distante avec le gouvernement ontarien, s'inscrivant par exemple dans la logique de verdissement des activités sans toutefois formaliser ces connexions. ONTCO et QUEEN répondent donc aux attentes formelles relatives à leur mission première en démontrant un leadership dans leur domaine d'activité.

Les gouvernements locaux, municipalités notamment, représentent des parties prenantes variées selon leur taille. En Ontario, leur reconnaissance des efforts des sociétés d'État en matière de responsabilité sociale permet de faciliter l'acceptabilité sociale des projets des sociétés d'État et de développer les marchés de ces dernières. Au Québec, les gouvernements locaux sont considérés dans une approche plus collaborative pour résoudre localement des enjeux discutés à l'échelle provinciale. Dans les deux provinces, la distinction entre le rôle politique et le rôle de client n'est pas toujours nette.

Les clients jouent un rôle fondamental dans la stratégie des sociétés d'État étudiées, que ce soit pour les sociétés d'État commerciales ou celles épousant une logique de conservation des ressources. Parmi les quatre sociétés d'État, certaines ont élaboré des relations collaboratives avec leurs clients, la responsabilité sociale crée alors une valeur ajoutée ; d'autres sociétés d'État travaillent plutôt à éduquer leurs clients sur les risques liés à la consommation de leurs produits ou services, ou à sensibiliser aux gestes positifs que les clients peuvent poser à leur échelle pour contribuer au développement durable. Enfin, une société d'État traite ses clients de manière conventionnelle, dans une perspective principalement économique.

6.7.2.3.3 Formalisation par le recours à l'évaluation et à la performance

Le travail d'intégration stratégique s'appuie sur le développement d'un système de mesure et d'information performant. Les sociétés d'État cherchent donc à recueillir de l'information sur la gestion du produit (ONTCO), les économies d'énergie (QUECOM) ou les activités de sensibilisation et d'éducation dans la communauté (ONTEN).

Prenons par exemple, QUECOM pour qui la priorité pour est l'optimisation des couts, il est alors important de mobiliser des indicateurs nécessaires dans le domaine des économies d'énergie, de l'eau et des déchets. QUECOM répond donc à une barrière organisationnelle importante qui est celle de voir l'intérêt des pratiques de RSE et le retour sur investissement ; puis dans une moindre mesure à une obligation de reddition de comptes.

Une priorité pour ONTCO n'est pas de se différencier sur le marché ou d'encourager l'innovation, mais surtout d'améliorer les indicateurs et la reddition de comptes, et de communiquer ou mobiliser les parties prenantes.

6.7.2.3.4 La planification stratégique

Le bricolage organisationnel de la responsabilité sociale dans les sociétés d'État est une étape précédant une appropriation intégrée de la responsabilité sociale. Le bricolage est une phase de l'appropriation qui devance l'intégration, plus formalisée par un travail « d'ingénieur ». Dans cette étape de bricolage, le succès n'est pas certain, la mobilisation contestée et l'utilité et l'intérêt du concept de responsabilité sociale remis en question par des gestionnaires pressés. Lorsque la création de valeur est mise en avant on passe d'un bricolage à une intégration plus stratégique et mesurée : on parle alors d'impact social, d'acceptabilité sociale et politique; ou de stratégie d'économie de couts énergétiques. QUECOM et ONTCO étaient en transition vers cette planification. Avant ça, les budgets sont négociés année après année, les équipes RSE sont restructurées et déplacées dans l'entreprise. À l'étape d'intégration stratégique, les structures de gouvernance de la responsabilité sociale sont plus formalisées et incorporées. Les responsabilités en matière de responsabilité sociale sont attribuées aux échelons supérieurs, comme l'indique un gestionnaire :

> "[...] So currently at the highest level we have the CSR committee at the board. And the greatest amount of time and attention on that committee is paid to [that issue] for all the reasons I discussed last time. (...) They also look at the social responsibility reporting and they do review other areas that can be considered social responsibility" (ONTCO_DD1)

Il nous faut mettre en perspective ce développement puisque si l'intégration stratégique représente le dernier stade de l'appropriation de la responsabilité sociale, il appert qu'une remise en cause de la stratégie de responsabilité sociale peut renvoyer la démarche vers la première phase d'improvisation tactique lors du bricolage organisationnel. Les cas de QUEEN et d'ONTEN illustrent ce phénomène où des changements organisationnels ont remis en cause une politique de responsabilité sociale non prioritaire. La dynamique représente ainsi plus des trajectoires non linéaires : si le développement de l'appropriation passe par trois

phases, rien n'empêche un retour en arrière de la stratégie, au niveau de son contenu de sa structuration ou de son ampleur.

Le tableau 14 ci-dessous reprend les principaux éléments du verbatim supportant ces trois phases de l'appropriation du concept de responsabilité sociale dans les sociétés d'État.

Tableau 14 - Données supportant le thème « les phases de l'appropriation ».

Concept de premier ordre	**Citations pertinentes**
Improvisation tactique	« En même temps, on créait une équipe d'une fonction qui n'existait pas vraiment ailleurs. En étant les premiers à avoir une équipe et des conseillers dans ces domaines-là. C'est quoi un conseiller en développement durable ? Et bien nous autres, on le développait au tout début, ça n'existait pas vraiment (...). C'était souvent lié aux communications » (QUECOM_DD2)
	"[...] I would say that, back 7 years ago the need to act was there and recognized and we did take action but that was not necessarily a consistent direction around what that action should be and I identify that as a key improvement from then to now." (ONTCO_DD3)
	« [...] First, it was very much brainstorming, going around the table and a large brainstorming session where we would come up with different ideas. What could we do, what are the areas that are really important, that we feel are important not just to our employees but to our clients, and to different stakeholders? » (ONTEN_DD1)
Bricolage organisationnel	« Donc en déconstruisant cela, en prônant le concept et en lui donnant une définition qui est celle-ci : « optimiser à chaque étape de nos opérations, les sphères sociale, économique et environnementale ». On s'entend que c'est du développement durable pur et dur. (QUECOM_DD2)
	« [...] so, this led to this idea of the value in sustainable customers » (ONTCO_DD3)

	« And part of the strategy is, that is one of the interesting things we are trying to develop is, and we are trying to elaborate and articulate what it means, and build it into the business so we can build a sustainable base of customers over the long term ». (ONTCO_DD1)
	« Je dirais que le plan de vente responsable vient peut-être harmoniser les différentes façons de faire. Il y a déjà différents outils (...), mais qui ne sont pas les mêmes d'une unité à l'autre. Il y en a peut-être qui sont meilleurs que d'autres, des processus plus solides que d'autres. Ça va venir nous aider à partager ça autour de la table et à harmoniser pour aller chercher les meilleures pratiques des uns et des autres ». (QUECOM_DD2)
Intégration stratégique	« Mon prochain plan de développement durable (...), j'ai un objectif de X millions d'économies en 5 ans à aller chercher. Tu vois juste le changement de mentalité que l'on a été cherché ». (QUECOM_DD2)
	« That is why I prefer the term social impact to social responsibility right, because we understand social impact and we start to solve it with objectives and outcomes ». (ONTCO_DD1)
	« Peut-être pour résumer un petit peu l'évolution que cela a pu avoir eue lors des trois dernières années. D'une expertise qui était peut-être concentrée sur une dimension qui se voyait plus périphérique par l'organisation, parce que bon, dans les autres unités leur quotidien n'est pas nécessairement le développement durable. (...) Aujourd'hui, c'est intégré. Ça ne se voit plus comme quelque chose qui n'est pas marginal, mais intégré dans notre quotidien et à valeur ajoutée sur les différentes dimensions ». (QUECOM_DD4)

Si l'intégration stratégique représente le dernier stade, il appert que les sociétés d'État font des allers-retours entre les deux premiers stades, la dynamique n'est pas linéaire. La remise en cause d'une démarche qui n'est pas encore intégrée peut avoir lieu au stade de l'improvisation tactique ou du bricolage organisationnel, comme le soulignent les exemples de QUEEN et ONTEN.

6.7.3 Les stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État

La comparaison de nos cas et l'agrégation des codes ont fait ressortir deux grandes catégories de concepts : les moyens d'action et les pratiques singulières aux sociétés d'État d'une part et les domaines d'actions sélectionnés d'autre part. La figure ci-dessous illustre le processus d'agrégation des codes en concepts de 1er ordre.

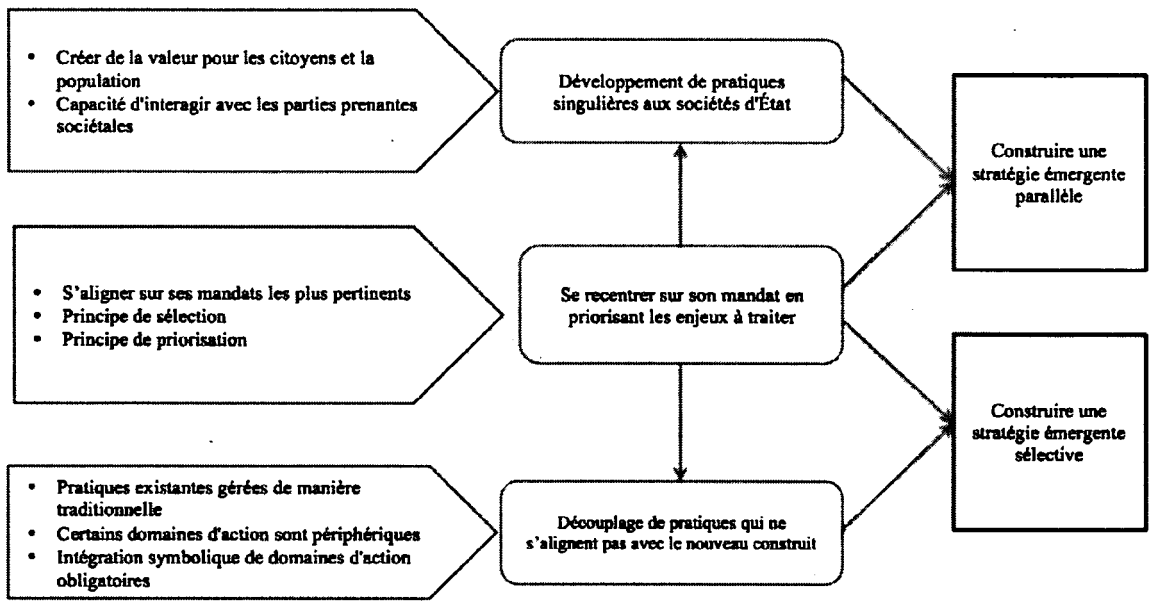


Figure 5 - Structure de données sur les pratiques de RSE

6.7.3.1 Les moyens d'action

La comparaison des quatre cas fait ressortir plusieurs points communs que nous considérons comme des éléments singuliers aux stratégies des sociétés d'État. Ces moyens d'action sont la sensibilisation des publics, l'engagement structuré avec ses parties prenantes externes et une innovation incrémentale.

6.7.3.1.1 La sensibilisation et l'éducation des populations

Les sociétés d'État tentent de mettre en place une responsabilisation de différents publics. Le changement de comportement passe par la sensibilisation et l'éducation des parties prenantes. QUECOM choisit les parties prenantes internes (communication environnementale) alors que QUEEN s'oriente vers des publics externes (information et collaboration avec les parties prenantes). ONTEN choisit une

stratégie de RSE qui vise l'éducation du public et des citoyens avant de toucher ses parties prenantes internes. ONTCO a ciblé et contractualisé des relations avec des parties prenantes externes, et dans le même temps a utilisé cette expertise externe pour former ses employés par rapport à une problématique sociétale.

Cela semble être une approche mobilisée par la majorité des sociétés d'État bien que cet aspect ne figure pas dans leur mandat initial. Les sociétés d'État sont bien armées pour mettre en place des politiques de communication efficaces pour sensibiliser et éduquer les différentes parties prenantes. Toutes les sociétés d'État ont des politiques en place et trois des quatre sociétés d'État ont mis l'accent sur ce volet de la RSE. Ces entreprises ont donc la capacité à sensibiliser par rapport à des enjeux qui touchent directement leurs clients, mais également sur des enjeux plus larges de participation citoyenne. Par exemple, le programme d'éducation ONCE, mis en place par ONTEN, a une section qui se consacre maintenant aux changements climatiques, bien que ce ne soit pas dans son mandat.

6.7.3.1.2 L'engagement et les partenariats avec les parties prenantes externes

Toutes les sociétés d'État ont des objectifs de travailler durablement et en partenariat avec leurs parties prenantes communautaires, municipales, voire celles qui leur sont critiques. Le public ou la population représentent des parties prenantes intéressantes puisque bien que la responsabilité sociale des sociétés d'État inclût depuis l'origine de ces entreprises une responsabilité envers la population, les relations avec ce groupe de parties intéressées étaient limitées ou indirectes. Depuis la mise en place des démarches de responsabilité sociale, la population générale est dorénavant visée par des stratégies de communication et de sensibilisation et elle constitue un acteur indispensable dans la réduction des externalités. Mieux informée, la population participe à la responsabilité sociale des sociétés d'État en transformant son comportement au regard des produits et services proposés.

Des réseaux de parties prenantes amicales sont également relevés dans l'autre moitié des cas. Les relations sont principalement philanthropiques ou informationnelles d'une part (commandites, bénévolat) ou contractuelles d'autre part (fournisseurs et marchés publics). Ces sociétés d'État ont récemment développé des stratégies plus collaboratives sur des sujets de sensibilisation et d'éducation où un long travail de discussion officieux précède toute présentation d'un programme public.

6.7.3.1.3 L'innovation sociétale incrémentale

Dans le cas des sociétés d'État, les pratiques d'amélioration continue dominent et le modèle d'affaires n'est pas perturbé par les innovations sociétales. La définition même de l'entreprise n'est que peu modifiée. Les pratiques responsables s'adaptent à l'identité de l'entreprise : par exemple, QUECOM adapte le développement durable aux réalités organisationnelles par un recours à un langage financier (vente responsable), la responsabilité sociale est présentée comme une opportunité de faire des économies.

ONTCO oriente sa responsabilité sociale vers une approche au service du client, le développement durable devient un moyen d'élargir sa base de clients sur le long terme. Une crise a accéléré la démarche de responsabilité sociale, mais a aussi figé la démarche de responsabilité sociale comme une gestion responsable de l'enjeu central. ONTEN a choisi une responsabilité sociale orientée vers des activités bénévoles d'une part et de communications d'autre part pour promouvoir son image de marque. Sa responsabilité sociale est une responsabilité envers les communautés. QUEEN définit son développement durable en fonction des enjeux environnementaux pour lesquels le gouvernement la mandate. Contrairement à QUECOM, ici ce sont les enjeux qui sont importants et non les processus sous-jacents.

Si QUECOM cherche à développer une innovation systémique dans l'organisation et à transformer l'organisation pour la rendre plus responsable, c'est tout d'abord par de

petits gestes et des altérations des pratiques que les mentalités et la façon de faire des affaires changeront. Ces petits changements apparaissent également chez QUEEN, qui malgré les réflexions des employés sur une redéfinition du concept de développement durable à l'interne, propose des changements graduels et négociés dans les choix des enjeux à traités dans ses programmes, le changement n'est donc pas perturbateur.

Pour ONTCO, la nouvelle manière de travailler avec les parties prenantes est d'une certaine manière une forme d'innovation. D'ailleurs, l'innovation sociétale pour ces sociétés d'État peut prendre la forme d'une gestion plus approfondie et collaborative des parties prenantes. Le statut public et le positionnement dans des réseaux de parties prenantes cherchant à résoudre un enjeu sociétal donnent aux sociétés d'État une chance de développer des relations riches et durables avec des groupes issus de divers domaines de l'économie et de la société (municipalités, acteurs de la société civile, représentants de l'industrie, experts environnementaux et de santé publique, etc.).

6.7.3.2 Les domaines d'actions

6.7.3.2.1 Les domaines implicites et explicites

Toutes les sociétés d'État étudiées ont en commun de proposer des démarches implicites et explicites de RSE. Les démarches implicites représentent les contributions clairement exprimées par le gouvernement dans les mandats des sociétés d'État et auxquelles ces dernières doivent participer. Ces responsabilités implicites sont héritées des mandats constitutifs des sociétés d'État (gérer des ressources ou contrôler un secteur) et des obligations légales liées au secteur public (gouvernance, marchés publics, diversité et équité salariale). Toutefois, les sociétés d'État étudiées reconnaissent également qu'elles ont des responsabilités qui dépassent leurs obligations encadrées légalement.

> *« I think you are not really understanding what your goals are as a commercial operation that has impact on communities, people and the environment by just following regulation. And regulations are specific to policy areas, the area of public goods. But the social impact of a commercial enterprise extends beyond that. I fundamentally believe that, and those sets of regulations across all the various areas are not going to be able to address all the impacts that you may have both positive impacts and areas where you need to mitigate the risk, right. So, I see that as the basics, you have to find what your impacts are beyond just regulation. » (ONTCO_DD1)*

6.7.3.2.2 Priorisation des domaines d'action

Les sociétés d'État ne positionnent pas l'enjeu sociétal de la même manière à proximité de la stratégie de l'organisation. Certaines entreprises prennent en charge l'enjeu matériel de manière conventionnelle, suivant les exigences obligatoires du gouvernement, d'autres choisissent d'intégrer la gestion de l'enjeu au cœur de leur stratégie de développement, pour être plus rationnels ou pour être mieux positionnés sur les marchés qu'elles desservent.

Le développement durable reste souvent en périphérie malgré les efforts des officiers RSE pour convaincre les gestionnaires de l'apport de ces pratiques. La priorisation des domaines d'action concerne les priorités quant aux activités et programmes sur lesquels l'entreprise va travailler. ONTCO est un exemple de simplification des priorités en mettant en avant l'enjeu central avant les autres éléments du développement durable. La durabilité est alors inscrite dans cet enjeu. ONTEN est un exemple de réorientation des actions (notamment communautaires) vers un enjeu unique lié à son métier. Enfin, QUEEN est un exemple de réduction des actions pour se limiter à une conformité aux exigences gouvernementales, et se concentrer aussi principalement sur son mandat. Le plan d'action de développement durable de QUEEN est le résultat de cette simplification ou de cet allègement volontaire. Il représente aussi une certaine conformité symbolique au regard de la loi de développement durable puisque seules les actions incontournables sont décrites. Cette

conformité de surface sert le travail réel que produit l'organisation, mais sans l'alourdir.

Il faut tout d'abord noter des différences entre nos quatre sociétés d'État, certaines s'intéressent aux externalités négatives liées à une catégorie de produit, et d'autres se concentrent sur les contributions (ou les externalités) positives par une participation auprès de communautés ou groupes issus de la société (fournisseurs provenant de l'économie sociale ou ONG). Pour certaines sociétés d'État, l'accent est mis sur la réceptivité sociale et la gestion de l'enjeu matériel, dès lors une grande partie de l'attention des dirigeants se tourne vers cet enjeu, et les ressources attribuées sont concentrées vers la gestion de cette problématique. Pour d'autres, l'accent est mis sur la construction d'un cadre de développement durable et sur les contributions positives que l'entreprise peut réaliser. Un tel cadre cherche à équilibrer les volets environnementaux, sociaux et économiques du développement durable.

Les discours issus des rapports officiels des sociétés d'État confirment cette distinction. Si toutes les sociétés d'État mentionnent leurs contributions au développement durable et l'importance de leur mandat. La gestion de l'enjeu matériel est significativement plus discutée et divulguée par deux sociétés d'État, ONTCO et QUEEN. Le tableau 15 ci-dessous indique le total des références pour deux familles de codes : « gestion de l'enjeu matériel » et « contribution au développement durable ». ONTCO présente un équilibre entre les deux thèmes puisque sa contribution au développement durable est visible dans de nombreux domaines (bien que certains domaines soient dans les faits gérés de manière conventionnelle) et qu'elle est très avancée dans la standardisation de sa reddition de compte. QUEEN par contre, malgré une obligation gouvernementale de reddition de comptes, présente un déséquilibre entre les références à son mandat et à son enjeu le plus pertinent, et les thèmes du développement durable. Les deux autres sociétés d'État, QUECOM et ONTEN discutent bien plus dans leurs rapports de leur contribution au

développement durable que de la gestion de l'enjeu (dans un ratio compris entre 3 à 5 fois plus).

Tableau 15 - Analyse des rapports des sociétés d'État, classification par thème

Société d'État	Contribution au développement durable	Gestion de l'enjeu matériel
QUECOM[40]	316	117
ONTCO[41]	232	226
ONTEN[42]	112	24
QUEEN[43]	174	391

Prenons l'exemple de l'éducation de la population par deux sociétés d'État. L'éducation citoyenne pour QUEEN est orientée vers le secteur corporatif, tandis

[40] Contribution au développement durable comprend les codes : durable ; communauté ; environnement

[41] Contribution au développement durable comprend les codes : sustainab* ; environment* ; community

[42] Contribution au développement durable comprend les codes : communauté ; durable ; environnement

[43] Contribution au développement durable comprend les codes : écoresponsable, communauté, environnement

qu'ONTEN est orienté vers l'éducation de la population. Le focus est différent, une première piste d'explication vient du virage client pris par QUEEN qui s'aligne sur la politique gouvernementale. Deuxième élément, il n'y a pas eu de changement stratégique dans la mission d'ONTEN, l'éducation de la population reste le point de départ de sa stratégie. Elle souhaite seulement apporter une plus-value à ses clients par les audits énergétiques, mais elle ne cherche pas à transformer les mentalités dans la chaine de valeur.

Il est possible de noter une grande variété dans la visibilité des pratiques de RSE. Pour certaines sociétés d'État, elles sont observables et reconnaissables par l'ensemble des parties prenantes bien qu'elles restent dans l'ombre pendant un certain temps avant d'être jugées suffisamment crédibles pour être diffusées. Les relations avec les parties prenantes critiques sont souvent peu publicisées, de la même façon, certaines sociétés d'État s'assurent que leurs programmes environnementaux sont bien implantés avant de divulguer l'information pour ne pas être taxés d'écoblanchiment. Enfin, l'appropriation est en développement dans une majorité de sociétés d'État sous des formes diverses. De fait de son statut public, il peut être difficile de capturer des bénéfices privés associés aux initiatives de responsabilité sociale, cependant la notion de « création de valeur » et de « valeur partagée » se développe dans les sociétés d'État, les gestionnaires de responsabilité sociale cherchent à gagner l'intérêt de la haute direction et des gestionnaires. Les questions de réduction des couts et d'abaissement des risques réputationnels sont ainsi mises en avant.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les quatre cas de notre échantillon de manière riche et détaillée, avant de les comparer au regard de nos trois questions de recherche. Nous avons donc mis la lumière sur :

- Les facteurs communs aux sociétés d'État, parmi lesquels nous pouvons citer les déterminants issus du contexte politique et les facteurs sociétaux

déclenchement. Nous avons noté l'importance des éléments structurels tels que le mandat ou les logiques institutionnelles.

- Les sociétés d'État ont en commun une dynamique d'appropriation articulée autour de trois étapes : l'improvisation tactique, le bricolage organisationnel et l'intégration stratégique. Des différences existent dans le choix des outils ou dans la constitution du réseau de parties prenantes.
- Les sociétés d'État présentent des similarités dans certains volets de la responsabilité sociale mis en avant, comme l'éducation du public, et dans la nature incrémentale de l'innovation ; mais des différences apparaissent dans la sélection et la priorisation de certains domaines d'actions.

Le chapitre suivant discutera ces résultats en proposant un nouveau modèle théorique sur l'appropriation en le confrontant à notre cadre conceptuel préliminaire d'approche néo-institutionnaliste et le comparant aux travaux issus de la littérature.

CHAPITRE 7
DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nos résultats mettent en avant les facteurs de déclenchement et d'alignement des responsabilités sociétales des sociétés d'État dans leurs environnements socio-économiques ; les processus d'improvisation tactique, de bricolage organisationnel et d'intégration stratégique ; les types de stratégies particulières de responsabilité sociale mises en place par les sociétés d'État. Dans ce chapitre, nous discutons ces résultats et formalisons les relations entre les concepts qui ont émergé de notre recherche qualitative. Nous confrontons ce modèle dynamique au cadre conceptuel que nous avions formulé au chapitre 4, et comparons nos résultats aux travaux pertinents de la littérature afin de formuler des contributions et des propositions de recherche.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 6, la restitution analytique est bonifiée par le biais de tableaux de verbatims et de représentations graphiques : structures de données statiques et dynamiques (Gioia, Dennis A. *et al.*, 2013). Le chapitre 6 a présenté les résultats sous la forme statique de codes de 1er, 2^{e} ordre et de dimensions agrégées. Nous présentons ici les relations entre les codes dans une présentation dynamique de la structure de données (Gioia, Dennis A. *et al.*, 2013) qui représente un modèle théorique.

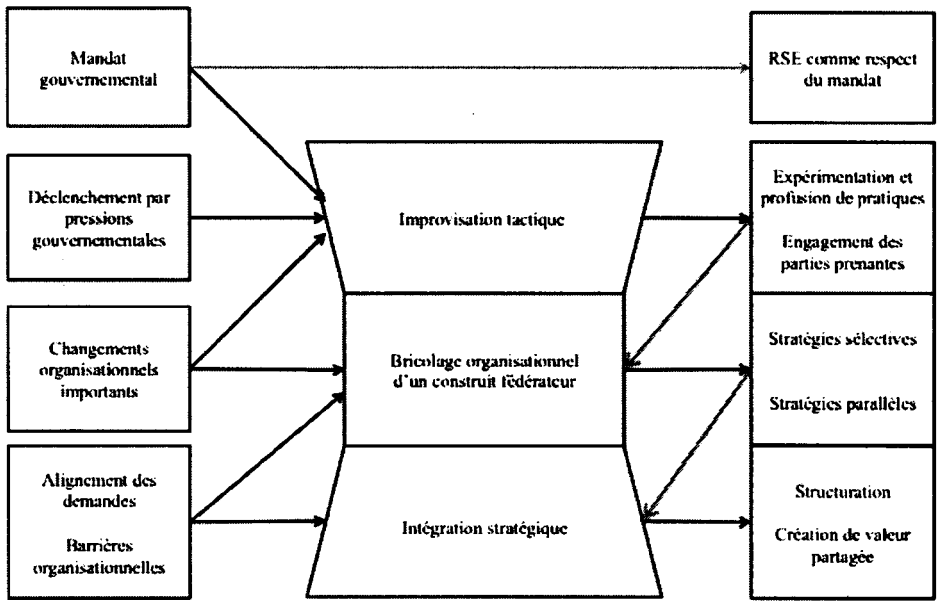


Figure 6 - Cadre théorique dynamique de l'appropriation de la RSE par les sociétés d'État

7.1 Les facteurs d'influence de l'engagement

Notre première question de recherche était : quels sont les facteurs influençant l'engagement des sociétés d'État dans des stratégies de RSE ? Notre cadre conceptuel présentait l'environnement sociopolitique des sociétés d'État et notamment la structure avec deux marchés politique et économique. Nous ajoutons à ces facteurs : le mandat et les attentes gouvernementales en matière de responsabilité sociétale.

7.1.1 Les mandats constitutifs des sociétés d'État

Le cadre législatif comprend à la fois les lois constitutives des sociétés d'État et les lois et stratégies gouvernementales de développement durable (lois environnementales, politiques écoresponsables, reddition de comptes extrafinancière). Les lois constitutives structurent le champ organisationnel d'une société d'État en

définissant l'équilibre entre plusieurs objectifs des politiques publiques (sociales, économiques, environnementales).

Lors de la création d'une société d'État, des objectifs de politique publique sont inclus dans son mandat. Ces objectifs peuvent être prescrits de manière plus ou moins claire. Très souvent, les sociétés d'État indiquent que la RSE fait partie de leur culture ou de leur ADN puisque les objectifs contiennent une part de responsabilité vis-à-vis de la population. Ces objectifs de RSE sont rarement explicites, et les employés peuvent concevoir leur rôle et leurs actions comme des pratiques responsables, sans toutefois les nommer ainsi.

Les références à la RSE dans les lois constitutives des sociétés d'État peuvent structurer les représentations des membres organisationnels, pour qui le développement durable a toujours été présent sous une forme ou une autre. Elles peuvent également représenter une opportunité de « relire » les objectifs ambigus proposés par le gouvernement et d'aborder le mandat sous un nouvel angle.

De manière paradoxale, les sociétés d'État ne font pas toujours allusion à leur mission première. ONTEN illustre ce découplage entre une RSE implicite intégrée depuis le début dans le mandat et une RSE explicite comprise comme un ensemble de communications sur les impacts positifs de l'organisation. L'environnement et la gestion des ressources naturelles qui devraient être au centre du modèle de développement durable ne sont pas cités alors que des actions marginales (audits énergétiques et réduction papier) sont mises en avant. ONTEN n'est pas encore à un stade de maturité suffisamment avancé.

La littérature sur les sociétés d'État indique que les mandats gouvernementaux des sociétés d'État sont souvent ambigus et manquent de clarté qui ne sera exposée que des années plus tard (Bernier, 1989). Une société d'État conserve sa légitimité politique si elle démontre qu'elle respecte les priorités fixées par le gouvernement.

C'est dans ce cadre que la société d'État développe sa démarche de RSE. Notre recherche met en avant l'importance de la définition de ces mandats comme composante structurelle de l'environnement sociopolitique d'une société d'État et déterminant de la stratégie de responsabilité sociale.

Le mandat définit :

- une forme de responsabilité sociale implicite : par exemple l'excellence des services, le contrôle d'un secteur d'activité, le financement d'activités sociales par la redistribution des profits au gouvernement.
- Des opportunités d'améliorer certains domaines d'action de manière explicite, en soulignant ce qu'attendent les parties prenantes de la société d'État et les domaines d'action prioritaires.
- le modèle d'affaires et les marges de manœuvre financières des sociétés d'État en matière de responsabilité sociale.

L'influence du mandat est une dimension ignorée par les recherches en responsabilité sociale de manière générale qui s'intéressent aux éléments dynamiques de l'environnement sociopolitique. Comme nous l'indiquions au chapitre 2, des pressions des institutions formelles de règlementation (Baum et Oliver, 1991 ; Galaskiewicz, 1997 ; Meyer, J. W. et Scott, 1983) et de l'opinion publique (Elsbach, 1994 ; Galaskiewicz, 1997 ; Meyer, J. W. et Rowan, 1977) sont déterminantes, il s'agit en règle générale de pressions sociétales canalisées par des groupes de pression, de règlementations provenant du gouvernement, d'attentes des clients ou des fournisseurs, ou de demandes des employés.

Nous avons montré que le mandat influence tout d'abord le type de responsabilité sociale implicite que propose une société d'État avant de développer une stratégie plus explicite (Matten et Moon, 2008). C'est toujours dans le respect de son mandat qu'une société d'État va intégrer la responsabilité sociale et contribuer au

développement durable. Par exemple, la stratégie gouvernementale de développement durable demande que les sociétés d'État par leur mandat influencent la société québécoise pour contribuer au développement durable.

Le mandat influence également deux autres éléments : la légitimité sociale et les logiques institutionnelles. Tout d'abord, en Ontario, la notion de confiance du public est inscrite dans le mandat des sociétés d'État. Ceci les amène à assumer un haut niveau de légitimité et d'acceptabilité sociale, et in fine, crée certaines conditions favorables au développement de pratiques de RSE, les sociétés d'État cherchant à conserver une forte acceptabilité sociale de leurs projets. En deuxième lieu, les logiques commerciales sont directement inscrites dans les mandats des sociétés d'État, ces dernières doivent donc être financièrement performantes ou s'assurer de respecter des contraintes budgétaires serrées. Un mandat définissant le modèle économique d'une société d'État comme le recouvrement par les couts va créer un contexte organisationnel où la norme est de minimiser les couts. Cette logique de couts crée des barrières organisationnelles et peut ainsi être vue comme une condition défavorable au développement de stratégies de RSE.

> « QUEEN a été mis en place (...) avec des mandats précis du gouvernement avec des budgets précis, à ce niveau-là. »(QUEEN_DD3)

Ainsi un mandat ambigu conduit nécessairement à une gestion des contradictions. Un exemple est le mandat d'une des sociétés d'État étudiées qui demande à la fois d'avoir des services efficients et une excellence de service. C'est dans un cadre de gestion de la contradiction que le processus émergent d'appropriation de la responsabilité sociale va se développer. Lors de ce processus d'appropriation, le mandat gouvernemental influence le processus de priorisation. Dans deux de nos quatre cas, la priorité est donnée aux mandats avant de penser aux actions de développement durable.

> « Et le développement durable est un petit peu en dehors de ça, ce n'est pas intégré comme une activité courante de l'organisation, ce n'est pas dans le mandat ». (QUEEN_DD2)

Enfin, le mandat est interprété par les dirigeants et la place donnée à la responsabilité sociale et son interprétation dépendra des mandats. La responsabilité sociale sera alors vue comme un cout si elle ne fait pas partie du mandat ou comme une opportunité d'affaires lorsque le mandat y fait référence.

> « C'est sûr et certain qu'à chaque fois qu'on a une nouvelle présidence (...), le nouveau président arrive avec ses objectifs personnels, ses compréhensions de mandats et ses façons de travailler ». (QUEEN_DD3)

Nous considérons que le contenu et la définition des mandats des sociétés d'État et leur clarté/ambiguïté revêtent un intérêt important tant ils représentent un facteur déterminant dans le déclenchement et la dynamique des stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État.

Nous avançons la proposition de recherche suivante :

Proposition 1 : « L'inclusion de mentions relatives à la responsabilité sociale dans le mandat gouvernemental d'une société d'État favorise l'appropriation du concept de responsabilité sociale ».

7.2 Le déclenchement d'une responsabilité sociale explicite

7.2.1 La loi déclenche et guide la démarche

L'État dispose de nombreux outils pour favoriser l'engagement des entreprises vers des pratiques plus responsables. Pour Steurer (2010), l'État peut influencer l'administration publique par le recours à des règlementations directes légales ou à des instruments plus flexibles (partenariats, incitatifs, informations). La loi de développement durable du Québec a ce pouvoir contraignant de forcer les sociétés d'État à adopter une politique de responsabilité sociale et à rendre compte

publiquement des objectifs qu'elles se sont fixées et de leurs avancées. Notre recherche a mis en avant deux dimensions importantes d'une loi en matière de responsabilité sociale. En premier lieu, la loi déclenche le processus de réflexion et d'intuition des dirigeants qui réalisent qu'ils doivent assimiler un concept qu'ils connaissent peu et dont la définition est équivoque et lointaine. La loi peut être perçue et reformulée comme une obligation d'agir, comme dans les cas de QUECOM. Dans ce sens nos travaux s'alignent avec les recherches sur l'influence des pressions institutionnelles règlementaires (Marais et Reynaud, 2008), principalement dans la reddition de comptes extrafinancière, dans le développement de stratégies de responsabilité sociale de la part d'organisations tant publiques que privées. La loi sur le développement durable au Québec est alignée avec les mécanismes recommandés par l'OCDE et mis en place par de nombreux pays, comme les Pays-Bas ou la Nouvelle-Zélande (Christiansen, H., 2013). Nous pouvons noter qu'en réponse à ces pressions, les sociétés d'État risquent de développer des stratégies de conformité symbolique (Oliver, 1991) ou de mythe rationalisé (Meyer, J. W. et Rowan, 1977). Comme l'indique un répondant, « une fois que j'ai pris 10 secondes pour dire : « j'y ai pensé » et bien je respecte la loi ».

Nous avons donc affaire à une réponse de conformité aux demandes externes. Lorsque la loi est implémentée, on touche alors la mise en place et le respect de la loi. Très souvent, au début, les sociétés d'État adoptent la définition « classique » fournie par le gouvernement. Les documents proposés par la loi sont utilisés sous forme d'une réponse à des exigences plus que d'appropriation d'un nouveau concept. Les exemples fournis par le gouvernement (sur les bonnes pratiques en environnement notamment) sont repris et les sociétés d'État répondent aux listes de principes proposées par le ministère, en choisissant ce qui les touche : environ vingt objectifs gouvernementaux sont pertinents et en général entre cinq et dix objectifs sont privilégiés par les sociétés d'État.

Un deuxième aspect que notre recherche fait ressortir concerne le dialogue que permet la pression règlementaire. Les membres de l'organisation se questionnent et peuvent apporter leurs points de vue ou leurs attentes. Ceci ouvre la voie à un début de définition d'une vision de ce que devrait être la responsabilité sociale dans une société d'État, les gestionnaires expérimenteront certaines idées, parfois trop comme dans le cas de QUEEN, parfois de manière désordonnée comme dans le cas de QUECOM.

Avant qu'une politique de RSE ne soit adoptée, les dirigeants se questionnent sur ce à quoi pourrait ou devrait ressembler le développement durable dans leur organisation. Une politique provinciale de RSE (limitée à un aspect ou à visée universelle) crée un élan, enclenche un processus de réflexion des dirigeants (« *qu'est-ce que cela signifie pour une entreprise comme la nôtre ?* ») et crée un vide que viennent remplir la mission (définie par le gouvernement) et les pratiques existantes de développement durable (engagement communautaire, relations avec les parties prenantes, philanthropie). De là se dégage une première idée de ce que le développement durable signifie pour l'entreprise publique.

On pourrait croire que cette réponse aux attentes externes, gouvernementales notamment dans les cas d'ONTCO, QUECOM et QUEEN, renforce les hypothèses du courant néo-institutionnel. Ce n'est le cas que temporairement dans une première étape de problématisation où des réponses urgentes doivent être apportées. Notre recherche nuance donc l'influence des pressions normatives, mimétiques et coercitives, puisque des marges de manœuvre existent pour les sociétés d'État qui, au-delà d'une simple conformité, expérimentent un grand nombre de pratiques responsables de manière volontaire.

De plus, signalons que malgré la structure de la loi sur le développement durable[44], les sociétés d'État font quelquefois face à des ambiguïtés dans la compréhension de la loi et dans la mesure des objectifs à atteindre. Rainey et Chan Su (2013) avaient précisé le concept d'ambigüité des objectifs dans les organisations publiques, il inclut trois types d'ambigüité : l'ambigüité prescriptive, évaluative et de priorité. L'ambigüité de l'évaluation est ici manifeste puisque tant au niveau des attentes gouvernementales non prescriptives en Ontario, qu'au niveau des objectifs de développement durable non mesurables au Québec, les sociétés d'État sont en situation où l'évaluation de leur performance sociétale reste vague. De plus, le mandat des sociétés d'État comprend une ambigüité « prescriptive » puisqu'il manque de clarté quand il n'est pas contradictoire.

Paradoxalement, la loi a la capacité à structurer la stratégie de responsabilité sociale. En faisant un état des lieux des bonnes pratiques pour proposer une réponse à une demande urgente, la structuration incite à ne rien oublier, comme dans le cas de QUECOM. L'inventaire des pratiques existantes représente un matériau que le gestionnaire peut utiliser pour « construire » une stratégie de responsabilité sociale lors d'une première phase d'improvisation tactique.

7.2.1.1 Les changements de dirigeants et l'orientation de la stratégie

Notre modèle conceptuel préliminaire incluait des facteurs tels que la structure politico-économique ou les attentes sociétales, mais ne tenait pas compte des changements organisationnels importants. Nous approfondissons donc ici une composante importante du contexte des sociétés d'État qui les conduit à altérer leur stratégie de responsabilité sociale. La littérature en responsabilité sociale a mis en

---

[44] Le « plan de développement durable du Québec » comprend un encadrement législatif, et une stratégie de développement durable incluant une vision, des enjeux, 9 orientations stratégiques et 19 axes d'intervention et 30 objectifs.

avant le rôle essentiel des dirigeants dans la dynamique de gestion responsable des organisations (Drumwright, 1994 ; Hemingway et Maclagan, 2004 ; 1999 ; Wood, D. J., 1991b), mais peu de recherche étudie le rôle des changements de dirigeants. Pour Bernard, Godard et Zouaoui (2015), les changements de dirigeants ont une influence positive sur la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Nous considérons que dans le cas des sociétés d'État, cette conclusion est à nuancer.

Selon nous, l'arrivée d'un nouveau PDG amène une période de questionnement. Lorsque des moments de questionnement apparaissent, par exemple lors d'un changement de dirigeant ou de la transformation du modèle d'affaires, la structure de gouvernance de la RSE est remise en cause. Trois stratégies existent : le changement peut affirmer l'engagement, confirmer la trajectoire prise ou infirmer les structures et pratiques existantes. Pour affirmer l'engagement, des gestes sont posés pour témoigner/démontrer l'engagement de la société d'État en matière de responsabilité sociale. QUECOM a mis en place une direction RSE qui fait partie de la haute direction et a donné des responsabilités de haut niveau à son directeur. Lorsque le changement infirme l'engagement, la structure existante est abolie, et certaines des actions sont révisées ou annulées. Suite à l'arrivée d'un nouveau dirigeant, QUEEN a réduit considérablement les actions de développement durable pour se conformer aux demandes minimales de la loi. Un autre exemple touche les restrictions budgétaires au sein du secteur public qui ont amené QUECOM à réduire son équipe de RSE ou QUEEN à abolir le poste d'officier responsable en développement durable. Enfin pour confirmer l'engagement, la place de la RSE est consolidée ou renforcée par les changements. ONTCO, suite à la transformation stratégique de son modèle d'affaires, a renforcé le rôle de la responsabilité sociale dans la conception des produits et dans les relations avec les partenaires externes (standardisation incluse dans les contrats d'externalisation).

7.2.1.2 L'alignement entre logiques sociétales, bureaucratique et de marché

Les sociétés d'État s'engagent en responsabilité sociale pour des motifs combinés de gouvernance et de clientèle. Dans le cas de la logique de marché : ONTEN avait la vision de se positionner sur la scène mondiale en étant un chef de file innovant dans son domaine. La stratégie de responsabilité sociale permettait de développer une image de marque dépassant les simples compétences techniques et de se différencier par rapport à ses concurrents. C'est d'ailleurs une tendance émergente dans l'industrie d'ONTEN de vouloir créer une image de marque distincte. L'image de marque et la réputation sont de deux ordres dans le secteur public : la promesse et la différenciation. Il semblerait qu'ONTCO se positionne comme une marque qui tienne une promesse : celle d'un produit auquel le public et les consommateurs peuvent accorder sa confiance.

> "And is almost given an opportunity to be a component of ONTCO's broader brand. And ONTCO as a brand, potentially being a stamp of integrity in the future when [the product] is offered by a private service provider" ONTCO_DD3.

Ceci se retrouve dans la recherche de légitimité politique et dans l'acceptabilité sociale de l'industrie. Dès lors, ONTCO cherche à démontrer qu'elle tient ses promesses au moyen de standards d'excellence et de programmes développés avec des tierces parties indépendantes et légitimes.

> "One, to appease government. Two, to appease the general public, so they have confidence and trust in this crown corporation". ONTCO_DD2

Pour sa part, ONTEN mobilise son engagement communautaire pour se positionner dans un marché concurrentiel. Elle cherche à se différencier de ses concurrents en offrant une valeur ajoutée morale à ses clients. Par exemple, avant la négociation pour le renouvèlement des contrats, il n'était pas rare pour ONTEN de soutenir davantage ses efforts d'engagement communautaire dans les régions attribuant le contrat.

En parallèle, les motifs d'engagement suivent aussi une logique de gouvernance : les sociétés d'État adoptent des stratégies de développement durable pour répondre aux exigences et aux attentes gouvernementales. La logique de gouvernance est de deux types : la conformité (QUEEN) ou l'approche stratégique (QUECOM). La conformité renvoie souvent à une explicitation des activités traditionnelles et à une emphase sur le mandat, c'est-à-dire « ce que nous sommes ». L'approche stratégique appelle une intégration des exigences de développement durable dans les pratiques et les processus de décision (QUECOM). Les stratégies nationales de développement durable orientent les sociétés d'État vers un type de responsabilité sociale centré sur les contributions volontaires, par la suite une réorientation peut intervenir si le contexte est incertain ou turbulent (QUEEN).

La question du droit d'opérer est pour les sociétés d'État plus politique que social, les gouvernements municipaux et provinciaux doivent être en accord avec les pratiques et les programmes des sociétés d'État avant de les autoriser à développer leurs activités. De la même manière, les sociétés d'État québécoises semblent s'aligner sur les tendances plus que sur les règlementations, puisque de nombreux répondants indiquent que l'organisation « l'aurait fait avec ou sans la loi », parce que ce sont des pratiques dans « l'air du temps ».

L'imputabilité est un point particulier de la responsabilité sociale des sociétés d'État qui doivent justifier leur stratégie auprès de leur gouvernement provincial, contrairement aux entreprises privées qui fournissent une reddition de comptes volontaire. Cette justification demande un alignement des thèmes et pratiques choisis avec les objectifs gouvernementaux et le langage bureaucratique. Ainsi, les rapports de responsabilité sociale d'ONCTO mettent en avant que la société d'État est « fière de participer » aux objectifs essentiels de la province.

Au Québec, le travail d'adéquation consiste à rattacher les morceaux et à créer des liens qui ne sont pas toujours évidents entre des attentes gouvernementales et les réalités organisationnelles.

> « Donc, on l'a intégré avec une base imparfaite, la politique était imparfaite, mais c'était le mieux que l'on pouvait faire à ce moment-là. Il ne faut pas penser moi je suis... j'ai bâti tout ce que l'on a bâti sur l'expérience que l'on a vécue. Et à la grâce de certaines personnes, on a fait des projets. Puis je spécifie « à la grâce de certaines personnes » parce que ce n'était pas intégré ». (QUECOM_DD2)

Un gestionnaire RSE de QUECOM a compris que le travail d'adéquation était difficile et s'est attaché à travailler en amont en participant aux discussions du comité interministériel de développement durable pour tenter d'orienter la nouvelle stratégie de développement durable vers une approche plus intégrée dans les missions et le fonctionnement des sociétés d'État, afin de faciliter l'alignement.

> « Ce que l'on a fait nous c'est que l'on a fait un alignement du mieux que l'on pouvait. Mais la stratégie gouvernementale était faite en majeure partie pour des ministères. Donc les sociétés d'État, on se trouvait un petit peu à essayer d'attacher des éléments divers là-dedans. C'était l'une de nos difficultés quand on a élaboré notre premier plan d'action et j'y étais dans ces travaux-là. C'était difficile parce que quand je dis que nos actions sont à des niveaux différents, et bien la stratégie est à des niveaux différents également ». (QUECOM_DD2)

Burke et Logsdon (1996) ont spécifié cinq dimensions stratégiques pour décrire l'alignement des pratiques de responsabilité sociale avec la mission de l'entreprise. Ces dimensions sont la centralité, la proactivité, le volontarisme, la visibilité, et l'appropriation. Comme nous l'avons vu précédemment, les enjeux ne sont pas toujours proches de la stratégie de l'entreprise, deux sociétés d'État intègrent soit la responsabilité sociale, soit le développement durable à ses objectifs stratégiques. Le degré de proactivité des sociétés d'État est intéressant, car ces dernières se positionnent souvent par rapport aux tendances émergentes et peuvent être sur certains aspects considérées « en avant de la mêlée ». Toutefois sur l'aspect

volontaire, les sociétés d'État sont soumises à des pressions légales et gouvernementales, les sociétés d'État étudiées n'agissent pas nécessairement en l'absence d'impératifs externes imposés, la marge de manœuvre à ce niveau est limitée et contrainte. La proactivité et l'absence de volontarisme ne sont pas contradictoires dans le sens où les pressions externes peuvent forcer « à faire quelque chose » et la proactivité amène à « pousser très loin » dans la gestion d'un problème sociétal.

Il est possible de noter une grande variété dans la visibilité des pratiques de RSE. Pour certaines sociétés d'État, elles sont observables et reconnaissables par l'ensemble des parties prenantes bien qu'elles restent dans l'ombre pendant un certain temps avant d'être jugées suffisamment crédibles pour être diffusées. Les relations avec les parties prenantes critiques sont souvent peu publicisées, de la même façon, certaines sociétés d'État s'assurent que leurs programmes environnementaux sont bien implantés avant de divulguer l'information pour ne pas être taxés d'écoblanchiment. Enfin, l'appropriation est en développement dans une majorité de sociétés d'État sous des formes diverses. De fait de son statut public, il peut être difficile de capturer des bénéfices privés associés aux initiatives de responsabilité sociale, cependant la notion de « création de valeur » et de « valeur partagée » se développe dans les sociétés d'État, les gestionnaires de responsabilité sociale cherchent à gagner l'intérêt de la haute direction et des gestionnaires. Les questions de réduction des couts et d'abaissement des risques de réputation sont ainsi mises en avant.

7.3 Les processus d'appropriation de la responsabilité sociale

Notre deuxième question de recherche portait sur les mécanismes d'appropriation dans un contexte de pluralisme institutionnel. Comment, dans une situation de concurrence entre plusieurs logiques institutionnelles, les sociétés d'État gèrent-elles ces logiques pour concevoir et mettre en œuvre des démarches de RSE ?

Notre modèle conceptuel préliminaire avait mis en avant de nombreuses composantes de cette dynamique d'appropriation. Sur la base des travaux issus de la littérature, nous avions souligné deux étapes principales, à savoir l'adoption et l'apprentissage. Nous considérons dans notre modèle qu'il existe trois phases à l'appropriation d'une stratégie de responsabilité sociale. Il semblerait que l'étape d'improvisation tactique, où conception et réalisation des actions ou des programmes de responsabilité sociale convergent, est une avancée pour la compréhension de la construction d'une stratégie de responsabilité sociale.

Pour saisir la construction de stratégies de RSE dans les sociétés d'État, nous parlons d'appropriation de l'objet de gestion. L'appropriation d'un objet complexe tel que la responsabilité sociale demande de saisir la nature duale de l'appropriation qui est à la fois planifiée et émergente, comme nous le rappelle Grimand (2012).

> « Ségrestin (2004) voit fondamentalement dans l'appropriation un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective. (...) De fait, l'outil apparaît comme une entité mixte associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens (Rabardel, 2005). Cette dualité de l'outil, qui fait écho à celle du concept de technologie développée par Orlikowski (1992), contribue à faire de l'appropriation un processus jamais totalement prévisible, soumis à des détournements d'usages (c'est-à-dire des usages non initialement prévus par les concepteurs) » (Grimand, 2012, p. 242).

Le modèle théorique que nous proposons s'inscrit dans cette perspective, et nous indiquons qu'il existe trois phases à l'appropriation du concept de responsabilité sociale : l'improvisation tactique, le bricolage organisationnel et l'intégration stratégique.

7.3.1 L'improvisation tactique

La première phase est l'improvisation tactique qui dépasse l'incrémentalisme que proposait Lindblom (1959), incrémentalisme qui reposait sur une simplification des objectifs et à une construction pour satisfaire les intérêts contradictoires et des logiques institutionnelles divergentes (commerciale opposée à sociale). Si les sociétés d'État développent leurs stratégies de responsabilité sociale « pas à pas », elles improvisent et construisent des stratégies qui peuvent s'éloigner des réponses incrémentales puisque les stratégies ne reposent pas uniquement sur une dimension instrumentale du concept. Nous proposons donc de dépasser cette idée d'incrémentalisme pour avancer une perspective plus large d'appropriation.

Nous considérons qu'il s'agit plutôt d'une phase d'improvisation au sens où l'improvisation consiste à assembler des éléments selon des règles simples pour obtenir un résultat original (Duymedjian et Rüling, 2010). Cette improvisation tactique demande la convergence de la conception et de l'exécution d'une nouvelle activité. Lors de ce processus, la stratégie de responsabilité sociale se développe autour d'un cadre qui intègre les nouveaux éléments sans planification, dans une situation où existe un sentiment d'urgence (« il faut faire quelque chose ») pour fournir une solution spontanée. Des solutions spontanées naissent un cadre d'action regroupant toutes ces pratiques, qui n'ont toutefois pas de cohérence d'ensemble, ce qui nuit à la représentation de la responsabilité sociale par les membres de l'organisation qui ne voient pas la valeur ajoutée.

Par exemple, le concept d'expérimentation lors de la phase d'improvisation tactique représente l'ensemble des actions proposées par la haute direction d'une part et par les employés et les différents départements d'autre part. Les sociétés d'État laissent une marge de manœuvre aux membres de définir les domaines dans lesquels ils souhaitent développer des pratiques responsables. Si l'environnement est souvent une porte d'entrée et une demande récurrente des employés, les projets sociaux ou

communautaires sont aussi des moyens de développer une mobilisation autour de la responsabilité sociale. Bien qu'une organisation doive faire attention à ne pas laisser place à l'anarchie (van Marrewijk et Becker, 2004), l'expérimentation est une forme d'innovation qui laisse une certaine forme de flexibilité dans la définition des programmes et des objectifs de responsabilité sociale (Siebenhüner et Arnold, 2007) tant que ces projets s'alignent avec les objectifs organisationnels (Howard-Grenville *et al.*, 2008).

Un gestionnaire de QUECOM a beaucoup travaillé à construire des relations petit à petit avec les différentes fonctions de l'entreprise. Certaines fonctions ont été plus difficiles à convaincre que d'autres, toutefois, un travail d'adaptation au langage et aux réalités organisationnelles, et une autonomie laissée aux départements ont permis de mettre en place des pratiques plus responsables.

> « On a encore beaucoup de difficultés à comprendre que de la formation, ça peut s'inscrire dans le développement durable, dans une perspective de développement durable. Que certaines pratiques finalement pouvaient l'être aussi, par exemple, lorsque je présentais aux dirigeants des ressources humaines, on ne comprenait vraiment pas, on était vraiment déconnecté du discours sur la responsabilité sociale / développement durable, par rapport à leurs fonctions, qui était normales, qui avait toujours eu lieu dans les entreprises. Donc c'était de placer tout ça, c'était très difficile de faire avancer les choses, mais je peux vous dire qu'on y est arrivé ». (QUECOM_DD1)

Pour le faire, le gestionnaire a laissé l'initiative à la direction des ressources humaines, en les aidant à renommer les initiatives existantes de RSE sous un chapeau « santé/employé ». L'impact s'est fait sentir directement et la direction des ressources humaines a travaillé avec des consultants pour développer un programme de santé au travail. Ce travail est « venu se greffer » à la démarche de RSE en la nommant de manière distincte. Dès ce moment-là, la direction des ressources humaines a ouvert la porte aux initiatives de développement durable.

Le concept de cadrage apparaît de manière récurrente dans notre modèle aux phases d'improvisation tactique et de bricolage organisationnel. Le cadrage ou la reformulation de la responsabilité sociale ou du développement durable comme des enjeux urgents ou comme des obligations permet de créer les conditions de mobilisation au sein des sociétés d'État. Anderson et Bateman (2000) ont montré que l'efficacité des tactiques de reformulation de la part d'individus ayant fait la promotion de problématiques environnementales dans leurs organisations passe par un cadrage des enjeux comme urgent ou comme une opportunité qui améliore les chances de succès du message. Ces auteurs ne distinguent pas les phases de formulation et de reformulation des enjeux dans l'organisation (Ashforth et Gibbs, 1990). Notre recherche souligne la reformulation spécifique lors des premières phases de l'improvisation tactique comme étant des enjeux urgents ou des obligations. Lors des phases suivantes, d'autres reformulations ou cadrage participeront au bricolage d'un objet de responsabilité sociale dans les sociétés d'État.

Nous avançons la proposition de recherche suivante :

Proposition 2 : Créer les conditions favorables à une phase d'improvisation tactique par l'expérimentation et la reformulation favorise l'appropriation de la responsabilité sociale par une société d'État.

7.3.2 Le bricolage organisationnel

Le concept de bricolage institutionnel correspond bien à nos quatre cas pour deux raisons. La première touche les moyens mobilisés pour mettre en œuvre la RSE, le bricolage est à l'œuvre que la société d'État ait des ressources limitées ou qu'elle ait une équipe large et des ressources pour résoudre les enjeux, la taille de la société d'État n'influence pas nécessairement le travail de bricolage. La deuxième raison concerne le contexte institutionnel (régulatoire ou non) et le secteur d'activité (commercial ou environnement), pour chacune des variables de comparaison, le

travail de bricolage institutionnel a lieu. L'adéquation entre ressources, mission et contexte résulte dans des tactiques de bricolage des discours et des pratiques.

Nous considérons que l'idée de bricolage dans l'appropriation de la responsabilité sociale est une contribution à la théorie néo-institutionnelle « renouvelée » (Leca, 2006). Toutefois, avant de parler de bricolage institutionnel, il important de rappeler l'origine anthropologique de l'idée de bricolage. Lévi-Strauss a été le premier à proposer la métaphore du « bricolage » dans son livre « La pensée sauvage » (Lévi-Strauss, 1962) où il oppose l'ingénieur au bricoleur, le premier ayant un projet, alors que le second n'a pas de projet arrêté. L'intelligence pratique, à laquelle Lévi-Strauss (1962) fait référence, est la capacité de connaître et de comprendre de l'action. Dans la comparaison de nos quatre cas, les gestionnaires RSE présentent cette faculté de rattacher l'outil de gestion qu'est la responsabilité sociale à une réalité organisationnelle, ici en adaptant ou traduisant son discours, là en altérant les pratiques existantes sans que les membres organisationnels ne le ressentent.

Lévi-Strauss (1962) nous précise comment le bricoleur travaille avec les moyens du bord pour obtenir un résultat non planifié.

> « la règle de son jeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus, parce que la composition de l'ensemble n'est pas en rapport avec le projet du moment, ni d'ailleurs avec aucun projet particulier, mais est le résultat contingent de toutes les occasions qui se sont présentées de renouveler ou d'enrichir le stock, ou de l'entretenir avec les résidus de constructions et de destructions antérieures » (Lévi-Strauss, 1962, p. 31).

Ciborra (1996), en s'inspirant de Lévi-Strauss (1962), souligne les pratiques d'improvisation et de débrouillage, autrement dit de bricolage, dans le développement des technologies de l'information. Pour Ciborra (1996), le bricolage permet de résoudre des problèmes et de proposer des solutions. Ainsi, il y a une forme d'improvisation lorsque QUECOM part avec l'idée d'un concept nouveau de « vente

responsable », sans réellement savoir ou planifier ce que l'idée comprenait, mais qui permettait de « faire du pouce ». Le débrouillage est visible chez ONTCO où le gestionnaire RSE demande aux départements de décrire ce qu'ils font déjà en RSE dans leurs profils de responsabilité, en leur accordant donc une marge de manœuvre. L'usage de l'outil RSE est alors en partie négocié. Cette improvisation sur la base du travail délégué aux différents départements et réalisé de manière quasi autonome est visible dans la majorité des sociétés d'État.

La métaphore du bricolage lévi-straussien vient s'intégrer dans le courant de la théorie néo-institutionnaliste renouvelée, par le biais du concept de bricolage institutionnel, qui est une notion encore jeune et s'inscrit dans la compréhension des logiques institutionnelles (Thornton, Patricia H. *et al.*, 2012). Le bricolage institutionnel c'est-à-dire la « résolution de problèmes liés à la complexité institutionnelle au sein d'une organisation » (Christiansen, L. J. H. et Lounsbury, 2013, p. 226) est pour nous le meilleur moyen de décrire la gestion du changement que traversent les sociétés d'État lorsqu'elles développent des stratégies de responsabilité sociale ou de développement durable. Pour faire référence à Campbell (2004) qui explore l'intégration des rapports de RSE dans l'héritage de la comptabilité traditionnelle à travers la normalisation et la divulgation obligatoire dans ce qu'il appelle le « bricolage institutionnel », nous abordons ce concept comme une combinaison de plusieurs logiques dans des pratiques ou discours de RSE.

Nous considérons que certains microprocessus rentrent dans le cadre du bricolage, pas nécessairement à un niveau individuel lévi-straussien, mais à un niveau organisationnel. Dans les cas que nous avons étudiés, nous parlerons d'appropriation par bricolage. Cette notion renvoie à des pratiques telles que la schématisation pratique, la clarification culturelle, la priorisation stratégique ou le délestage. La schématisation pratique signifie de ne pas trop en dire (simplification) ou seulement en termes techniques quotidiens (se le représenter facilement) que l'on retrouve dans

les cas ONTCO, QUEEN et QUECOM. La clarification culturelle demande de mettre en place beaucoup de formation sur la gestion des enjeux et sur le concept développement durable, à ses employés, mais également dans sa sphère d'influence (fournisseurs, population). Elle est présente chez QUEEN, ONTCO et QUECOM. La priorisation stratégique oblige à choisir des aspects sociétaux au détriment d'autres, du fait des contraintes institutionnelles et de la simplicité d'implantation dans l'organisation, ce que nous avons retrouvé chez ONTEN et ONTCO. Enfin, le délestage consiste à éliminer certaines pratiques (par exemple, QUEEN et les enjeux ou la culture) ou de certaines activités qui ne s'alignent pas avec le mandat, on peut citer ONTEN et le choix de certaines causes philanthropiques.

Nous proposons une définition d'un nouveau concept : **« l'appropriation par bricolage » consiste à faire sien un concept ou un outil de gestion en utilisant les outils et matériaux organisationnels disponibles pour que ce concept ou outil marche ».**

L'une des caractéristiques du bricoleur est la collecte au travers de rencontres non planifiées, par exemple, la discussion entre QUECOM_DD2 et un dirigeant au terme de laquelle QUECOM_DD2 comprend qu'il faut mettre l'accent sur les économies financières qui permettent de parler le même langage. Ce qui aboutit à un résultat qui est souvent unique pour une société d'État car rien de similaire n'existe dans les autres organisations étudiées.

Notons que les budgets et les ressources sont limités : les trois cas présentent des contraintes de budget, et dans ces conditions, il faut faire avec les moyens du bord (Lévi-Strauss, 1962). Pour cette raison, les pratiques existantes sont souvent les premières à être intitulées « responsables », puisqu'elles ne requièrent pas de budget additionnel. Dans un second temps, des investissements sont faits lorsque le retour sur investissement est prouvé ou que des preuves de succès sont démontrées (image de marque, acceptabilité sociale, économies réalisées). Le gouvernement du Québec

précise que les sociétés d'État doivent participer aux engagements de développement durable sur la base de leur propre budget. Cela conduit à des comportements de type « mythe ritualisé » où les pratiques traditionnelles sont « recatégorisées » en pratiques de RSE, ce qui en pratique n'apporte pas plus de contribution à l'objectif de développement durable. L'innovation est limitée et seules les grandes organisations publiques ont un budget dédié et des équipes spécialisées.

Les petites sociétés d'État voient donc les pratiques des RSE comme supplémentaires à la mission qui, dans un contexte de forte gouvernance, centralise les ressources. Parmi les solutions, une consiste à développer des activités philanthropiques bénévoles ce qui n'augmente pas le budget de développement durable. Une autre solution est d'apporter de petites améliorations dans les différents départements : les approvisionnements vont inclure des critères écoresponsables, les formations des ressources humaines vont avoir une partie « sensibilisation » ou un thème développement durable. En matière de reddition de comptes, de simples codes sont rajoutés à la collecte d'information existante. Ces mécanismes de « retrofit » ou de « tweak » se retrouvent dans toutes les sociétés d'État étudiées.

La construction d'un objet fédérateur passe également par la capacité à proposer une bonne histoire ou la formule gagnante. Ceci rejoint l'idée de « *issue selling* » (Andersson et Bateman, 2000). Notre recherche souligne toutefois que c'est plus un objet-frontière (Star et Griesemer, 1989) que les gestionnaires cherchent à « vendre » qu'un enjeu. De plus, les responsables RSE vont traduire cet objet fédérateur aux autres membres de l'organisation et pas seulement aux dirigeants comme le suggèrent Andersson et Bateman (2000).

Dans ce processus de bricolage organisationnel, nous avons remarqué que pour la plupart des sociétés d'État étudiées, savoir raconter des histoires et faire passer un

message est primordial. Pour ONTCO, il s'agit de raconter une histoire[45] (*narrative*) reposant sur le type de travail à effectuer (*service à la clientèle*) et la vision future du client (*client durable*). Cette histoire accompagne les données et les programmes qui offrent des outils quantifiables et mesurables (tant sur les perceptions et connaissances des employés que sur les comportements des clients). C'est de cette manière que le changement de culture d'entreprise sera pris au sérieux par les parties prenantes et que la confiance du public grandira. Le récit derrière le développement durable chez ONTCO est limité à des actions volontaires qui sont découplées de la vision. Le discours de certains gestionnaires d'ONTCO est quelques fois en opposition avec les messages transmis lors des sorties médiatiques. Un exemple de cette contradiction vient du fait que le développement durable n'est pas une priorité de l'équipe RSE, bien qu'un président avançait que le programme environnemental était une priorité essentielle. Il semblerait que le message n'était pas cohérent à l'époque.

7.3.3 L'intégration stratégique

Le bricolage institutionnel des sociétés d'État est une étape avant une appropriation intégrée de la responsabilité sociale. Le bricolage est une phase de l'appropriation qui précède l'intégration, plus formalisée par un travail « d'ingénieur ». Dans cette étape de bricolage, le succès n'est pas certain, la mobilisation est contestée et l'utilité et l'intérêt du concept de responsabilité sociale sont remis en question par des gestionnaires pressés. Lorsque la création de valeur est mise en avant on passe d'un bricolage à une intégration plus stratégique et mesurée, on parle alors d' impact social, d'acceptabilité sociale et politique; ou d'économie de couts énergétiques.

---

[45] Paul Ricoeur parle de « récit historique » ou de discours.

Selon nos données, QUECOM et ONTCO sont passés d'une phase de bricolage à une phase de planification. Avant ça, les budgets étaient négociés année après année. De plus, les équipes RSE sont restructurées et déplacées dans l'entreprise.

Cette transition se remarque dans les outils que manipulent et construisent les gestionnaires RSE en relation avec la haute direction de l'entreprise. QUECOM développe une intelligence sociétale et s'attache à mettre en place un plan de développement durable pour « économiser des millions de dollars ». Pour ONTCO, la responsabilité sociale s'inscrit dans le nouveau modèle d'affaires de l'entreprise et est une des composantes qui garantit la crédibilité de cette transformation.

Nous voyons donc apparaitre dans ces organisations une approche stratégique de la responsabilité sociale, qui pourrait soit renforcer, soit altérer le modèle d'affaires. Cependant cette transformation est difficile du fait du type d'innovation incrémentale en cours dans ces organisations et du nécessaire alignement avec un mandat défini par la loi. Ainsi, pour ancrer la responsabilité sociale au cœur de la stratégie de l'entreprise, une altération du mandat et une volonté de transformer le modèle d'affaires par des innovations perturbatrices (Delpuech, 2013) est nécessaire.

Alors que la littérature en RSE s'intéresse soit aux raisons de l'engagement des entreprises en responsabilité sociale, soit aux résultats de l'appropriation du concept (l'intégration dans les processus ou dans les stratégies), les recherches sur la responsabilité sociale dans les organisations publiques ne sont pas exemptes de cet écueil (Charbonneau et Caron, 2009b ; Córdoba-Pachón *et al.*, 2014 ; Delpuech, 2013).

7.3.4 La nature de l'appropriation par bricolage et l'approche appropriative

L'approche appropriative des objets de gestion, mentionnée au chapitre 2 est encore une idée jeune dans le champ de la gestion, son intérêt réside dans son caractère transdisciplinaire que Grimand (2012) résume comme un processus à la fois

instrumental, sociopolitique, culturel et symbolique. Nous retrouvons ces quatre dimensions dans notre recherche sur l'appropriation de la responsabilité sociale. Nous les présenterons ci-après. Notre recherche nous amène ultimement à déterminer une cinquième dimension à cette dynamique : la dimension praxéologique.

En premier lieu, il faut souligner la dimension sociopolitique de l'appropriation. Le bricolage institutionnel n'est pas l'œuvre d'un seul bricoleur, mais d'un groupe qui négocie le sens à donner aux actions et aux programmes de responsabilité sociale. Ceci s'intègre dans le concept de l'appropriation sociopolitique entre acteurs organisationnels (De Vaujany, 2006). Le meilleur exemple est encore le concept de « vente responsable » mis en avant par le gestionnaire RSE de QUECOM, dont une définition a été proposée par le PDG, qui lui a « coupé l'herbe sous le pied ». La définition de ce nouveau concept a ensuite été revue et corrigée pour correspondre aux standards de l'industrie et à la réalité organisationnelle. Le résultat de ce bricolage institutionnel est visible dans les artéfacts que construisent les sociétés d'État. L'appropriation par bricolage passe aussi par une diffusion lente dans l'organisation (*roll out*) souvent un département à la fois pour s'assurer que les logiques commerciales et de responsabilité sociale se rejoignent. À cet effet, les ambassadeurs sont importants dans chacune des sociétés d'État étudiées pour traduire et attacher le message de responsabilité sociale au travail quotidien (*day-to-day job*). Le succès de certains programmes ou de certaines unités d'affaires démontre au reste de l'organisation qu'il aurait intérêt à intégrer des pratiques responsables. Un répondant mobilise justement cette « pression des pairs » pour diffuser la responsabilité sociale bloc par bloc.

La troisième dimension, la dimension instrumentale de l'appropriation, correspond à un intérêt stratégique perçu par une société d'État à adopter certaines pratiques requises par environnement institutionnel, pour se différencier ou renforcer sa légitimité. La responsabilité sociale est reformulée comme un moyen de répondre à

des demandes urgentes, à des obligations gouvernementales ou à une opportunité d'améliorer l'image de marque ou de renforcer le modèle d'affaires. Cette dimension est importante tant la littérature en RSE (Jones, 1995) a souligné la combinaison des facteurs économiques et éthiques dans une prise de décision « responsable ». La majorité des cas étudiés font ainsi fortement ressortir la référence à la création de valeur partagée, qui serait un intérêt tant pour la société civile et pour la société d'État.

Du point de vue de la dimension culturelle, les moments de changement institutionnel représentent une opportunité pour les membres d'une société d'État de se questionner sur le rôle que peut jouer leur entreprise en société. De facto, l'équipe dédiée à la responsabilité sociale est en générale restreinte au début, ce qui oblige d'aller puiser dans certaines composantes de la RSE pour mobiliser. L'environnement, le produit, la sensibilisation des employés ou le bénévolat de ces derniers sont des portes d'entrée en responsabilité sociale. Dans ces contextes, le bricolage repose souvent sur des équipes de champions et d'ambassadeurs. QUECOM a mis en place un ensemble de pratiques de développement durable à l'aide d'ambassadeurs issus des différents services. Principalement dans la gestion environnementale, les gestionnaires de QUECOM ont développé des réseaux de soutien internes bâtis sur des qualités de deux ordres, alternativement de type cohésif puis de type intergroupe.

Enfin la dimension symbolique de création de sens (Grimand, 2012) est notable dans le développement d'objets fédérateurs construits par les personnes en charge de la responsabilité sociale et diffusés aux différents échelons de l'entreprise. Nous mettons en avant que les dirigeants créent les structures et le soutien nécessaire à l'appropriation de la responsabilité sociétale, mais que les gestionnaires en RSE ont un rôle décisif pour créer du sens pour les échelons supérieurs, pour les cadres intermédiaires et pour les employés. Les études sur le sensemaking soulignent le rôle des cadres intermédiaires dans le création de sens (Gioia, D. A. et Chittipeddi, 1991 ;

Rouleau et Balogun, 2011 ; Sharma et Good, 2013), mais peu s'attachent à saisir le rôle des responsables et des officiers en responsabilité sociale et en développement durable qui représentent plutôt des rôles de soutien.

La littérature sur les responsables développement durable s'est intéressée aux représentations de ces individus (Chiapello et Gitiaux, 2009) ou aux transformations du rôle de gestionnaire en environnement (Friedman, F. B., 1992), cependant peu de recherches ont étudié le travail et les pratiques des responsables RSE d'une part et leur influence sur l'appropriation de la responsabilité sociale par une organisation. Le travail de création de sens se cristallise dans le bricolage d'un objet-frontière, structuré de manière suffisamment lâche autour d'un usage commun pour être repris par les membres d'une communauté de pratiques (dans notre cas des professionnels). Prenons deux exemples. Le premier touche le concept de « client durable » qui est suffisamment flexible pour être emprunté et assimilé par les dirigeants, les gens du marketing, mais aussi les employés au niveau opérationnel en relation avec les clients. Le second concerne la politique portant sur la « vente responsable » qui se déploie par des codes de conduite, des plans stratégiques, etc. Notre recherche confirme la dimension symbolique du travail d'appropriation par le recours à des références issues des logiques institutionnelles.

Au-delà et en complément de ces quatre dimensions, nous contribuons à l'approche appropriative par la conception d'une cinquième dimension : la dimension praxéologique (Bjerregaard, 2011) où l'appropriation de l'objet de gestion se fait dans l'action. Le bricolage met en exergue l'action réalisée par les responsables responsabilité sociale et les dirigeants qui soutiennent la stratégie. Le bricolage est défini par l'action et « la réparation » avec ce que l'on a sous la main. D'une certaine manière la responsabilité sociale est alors ce que les organisations font, mais contrairement à Runhaar et Lafferty (2009), la stratégie de responsabilité sociale est bien plus que « ce que les organisations disent à propos de ce qu'elles font ». En effet,

notre travail a souligné les microprocessus de construction de la stratégie de responsabilité sociale que ce soit à travers le bricolage d'un objet-frontière (Star et Griesemer, 1989) ou du sens pratique (Bourdieu, 1980) développé par les gestionnaires. Les gestionnaires en responsabilité sociale sont bien positionnés au centre d'un réseau composé de cadres intermédiaires, de directeurs, d'employés et de groupes externes (partenaires, experts, groupes environnementaux, communautés locales). Ils ont la capacité à rendre le concept de responsabilité sociale plus proche de la réalité de ces divers groupes de parties prenantes internes et externes. Ces gestionnaires en charge de la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale ont, comme nous l'avons souligné, utilisé des tactiques et des mécanismes afin de recombiner le concept de responsabilité sociale comme un objet répondant à de multiples logiques.

Les pratiques pour intégrer la responsabilité sociétale ont été soulignées dans la littérature (Bertels *et al.*, 2010), et nous mettons l'accent sur le travail organisationnel développé au niveau intermédiaire pour saisir l'intégration progressive de la responsabilité sociale dans une société d'État.

Au niveau de la nature de l'appropriation, cette dernière dimension permet de saisir l'intégration de la responsabilité sociale aux différents niveaux de l'organisation. Les tactiques de création de sens et de références symboliques aux traits caractéristiques d'une logique institutionnelle particulière permettent de poser la responsabilité sociale comme un objet qui s'insère dans les pratiques quotidiennes et dans les procédures développées par les sociétés d'État.

Les gestionnaires responsabilité sociale ont su dans la majorité des cas apprendre à mobiliser les bonnes tactiques de simplification pragmatique ou de traduction des concepts dans l'action. C'est ce que Bourdieu appelait le « sens pratique ». Les gestionnaires responsabilité sociale développent des compétences clés dans la recombinaison des logiques institutionnelles à utiliser. Autrement dit les logiques

représentent des outils que ces gestionnaires ont sous la main. Comme nous le rappelle un gestionnaire mentionnant l'importance des compétences interpersonnelles :

> *"And I think when there is that sincerity there, and people have "interpersonal" skills, and you are able to demonstrate that you understand what the business's needs are, and you take that into account. I think there have been a lot of excellent relationships building. I know it sounds a little bit cheesy, but for me, building strong relationships with people across all lines of business has been really important". (ONTCO_DD2)*

Ainsi, nous allons dans le sens de Soparnot et Grandval (2008) pour qui le rôle des gestionnaires RSE est surtout et avant tout de « créer les conditions organisationnelles qui vont faciliter le changement complexe ». Un exemple parmi tant d'autres vient d'un gestionnaire qui offre ces conditions, en précisant : « mon travail est de permettre aux autres de faire des projets » (QUECOM_DD2). Le changement prend de multiples formes. Un moment de questionnement peut provoquer la transformation de la stratégie de gestion du changement (Rondeau, 2008). Pour les sociétés d'État étudiées, il semble que le questionnement puisse conduire à une gestion de changement différente. QUECOM a choisi une stratégie de réalignement après des années de renouvèlement. ONTCO est parti sur une gestion de type redéploiement après avoir renouvelé sa culture. Pourtant dans les deux cas, les pratiques internes ont été transformées. La différence réside dans les collaborations avec les parties prenantes : ONTCO a mis l'accent sur les parties prenantes critiques et expertes donc visibles dans l'industrie. QUECOM est restée centrée sur une gestion interne et gouvernementale de l'enjeu environnemental, sans chercher à toucher la clientèle ou les acteurs politiques locaux.

Il nous semble important de noter le rôle joué par l'action et le recours des acteurs à des ressources et des outils pour construire des artéfacts qui supportent la dynamique

sociopolitique, instrumentale et symbolique. Les cinq dimensions de l'appropriation sont illustrées dans le tableau 16 ci-dessous.

Tableau 16 - Caractéristiques et illustration par verbatim des dimensions de l'appropriation

Dimension	Caractéristiques	Illustration
Instrumentale	La responsabilité sociale permet la création de valeur partagée	I think that they are able to better tie in some of these programs to the bottom line. That it could affect a client to renew business with us, because we've done something great in their community. (ONTEN_DD1) To me, we have potential for shared value proposition. Particularly when we are a crown corporation that as that dual mandate of public good – don't harm the public – and then raise money. (ONTCO_DD2) Au lieu de la voir comme une contrainte, il faut le voir plutôt comme quelque chose qui nous distingue (...). Puis, de le faire bien, correctement, ça rapporte à l'organisation. Donc c'est dans cet esprit-là. C'est une formule gagnante, à valeur ajoutée pour les différentes parties prenantes. (QUECOM_DD4)
Socio-politique	Définition commune est négociée entre les acteurs internes et avec le gouvernement	« Avant on avait un plus gros comité, on avait un comité qui... Il y avait des gens de Québec, il y avait des gens de Montréal, il y avait des professionnels il y avait des directeurs, des techniciens des adjoints. On avait essayé d'avoir quelque chose plus multipartite. » (QUEEN_DD2) [...] First, it was very much brainstorming, going around the table and a large brainstorming session where we would come up with different ideas. What could we do, what are the areas that are really important, that we feel are important not just to our employees but to our clients, and to different stakeholders? (ONTEN_DD1)
Psycho-cognitive	Donner du sens à un outil de gestion complexe	Travailler vraiment plus en équipe avec les unités puis donner un sens. Le vocabulaire était très important, on est passé d'un vocabulaire un peu plus spécialisé à un vocabulaire qui parle, qui rejoint davantage l'ensemble des parties prenantes internes. (QUECOM_DD4) So, if I position it as, it is truly about marketing. If I say [CSR] meets the same objectives as marketers. (...) That

		resonates with them, it's the absolute truth. (ONTCO_DD2) Par ma présence au conseil de direction, cela m'a permis d'expliquer vraiment davantage le concept. Je dis « le concept », qu'est-ce que cela comporte. (QUECOM_DD4)
Symbolique	Bricolage d'un construit fédérateur	Donc en déconstruisant cela, en prônant le concept et en lui donnant une définition qui est celle-ci : « optimiser à chaque étape de nos opérations, les sphères sociale, économique et environnementale ». On s'entend que c'est du développement durable pur et dur. (QUECOM_DD2) And part of the strategy is, that is one of the interesting things we are trying to develop is, and we are trying to elaborate and articulate what it means, and build it into the business so we can build a sustainable base of customers over the long term. (ONTCO_DD1)
Praxéologique	Ancrée dans la réalité organisationnelle (tweaker) et promulguer à travers des artéfacts	"[...] Those small modifications when we are not asking them to spend hours and hours of time tracking things, it is more just changing a few, tweaking a few of our processes here and there. So that we can get the information we need". (ONTEN_DD1) "[...] I would say that, back 7 years ago the need to act was there and recognized and we did take action but that was not necessarily a consistent direction around what that action should be and I identify that as a key improvement from then to now." (ONTCO_DD3) Mais ça s'opérationnalise de façon différente, parce qu'ils ont des fonctionnements qui sont très différents, et c'est dans le respect de ce processus opérationnel que nous autres on avance. Parce que si on essaie de forcer la méthode. Tout le monde « One size fits all" ça ne marche pas. (QUECOM_DD2) Ça ne se voit plus comme quelque chose qui n'est pas marginal, mais intégré dans notre quotidien et à valeur ajoutée sur les différentes dimensions. (QUECOM_DD4) "So they will come up with initiatives on their own and they have their own abilities to implement those. We try to empower them." (ONTCO_DD2)

7.4 Vers une typologie des stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État

Nous proposons ici de comprendre les différentes trajectoires d'appropriation empruntées par les sociétés d'État à travers une discussion des stratégies qu'elles développent. Nous contribuons ainsi à de nouvelles classifications des stratégies de responsabilité sociale dans le cadre des typologies en responsabilité sociale.

7.4.1 Une typologie des stratégies de responsabilité sociale

Les typologies de stratégies de RSE ont été mobilisées pour présenter des archétypes de conduites responsables (Acquier, A., 2008). Novethic a par exemple utilisé une matrice (les pressions imposées fortes ou faibles ; et l'attitude de l'entreprise face aux opportunités/contraintes). Nous pensons que dans le cas des sociétés d'État, la responsabilité sociale est vue comme une contrainte et comme une opportunité à la fois puisque les barrières institutionnelles (attentes du gouvernement et cadre règlementaire) et organisationnelles (moyens et cadres cognitifs) forment un cadre de l'action encastrée. Les sociétés d'État ne sont ni purement engagées, ni purement des cibles idéales.

Une typologie de RSE peut aussi être présentée sous la forme d'un continuum de plusieurs phases (Maon *et al.*, 2010 ; Martinet et Payaud, 2008), reprenant une nouvelle fois le cadre de penser de Carroll (1979a), allant de ne rien faire à en faire beaucoup : une entreprise se situant dans une catégorie du modèle. Encore faut-il préciser de quelle responsabilité sociale il est question. En effet, certains auteurs font référence aux travaux de Carroll, qui est en fait une stratégie de réponse, ou au continuum de Martinet (2008) - qui s'attache à comprendre les stratégies de « coopération avec des partenaires de statuts divers » - sans remettre ces typologies dans leurs contextes. En tout cas, il est rare que les dirigeants ou les entreprises se positionnent face à la responsabilité sociale, les organisations réagissent à leurs environnements internes et externes et apportent des réponses aux enjeux soulevés

par leurs parties prenantes. Dès lors la typologie « défensive, passive et proactive » ne touche pas la démarche entière de RSE, mais s'intéresse à la réceptivité sociale.

Notre recherche met en avant le rôle du mandat dans la construction de la responsabilité sociale et des processus de priorisation et de sélection des enjeux et des domaines d'actions en responsabilité sociale. En partant de ces variables, nous proposons deux types de stratégies dans lesquelles les sociétés d'État s'engagent prioritairement : la stratégie émergente sélective et la stratégie émergente parallèle.

7.4.2 L'approche sélective

Ici, la RSE est considérée comme une extension de la mission de l'entreprise. La gestion de l'enjeu principal est au cœur de la stratégie de RSE et la société d'État prolonge les attentes gouvernementales minimales ou définies de manière ambigüe en adoptant les meilleures pratiques. Dans ce cas, elle ressemble à une forme de réceptivité sociale. Les efforts consentis dans ce domaine spécifique sont importants. L'équipe RSE s'attache à répondre au problème sociétal, alors que les autres domaines de la responsabilité sociale sont décentralisés. Le mandat est la priorité par son impact fort, le développement durable - notamment à travers les pratiques environnementales internes, la philanthropie et la gestion des ressources humaines - est relativement marginal.

Souvent, dans une stratégie émergente sélective, une logique dominante ressort dans la société d'État où la culture organisationnelle se concentre sur un aspect privilégié de la RSE. Par exemple, ONTCO a une logique orientée client et redéfinit sa stratégie RSE vers la construction de « clients durables », alors que la formation des employés clarifie la RSE comme une extension du service à la clientèle. Un autre exemple, QUEEN a une culture d'expertise environnementale où les mandats évoluent dans le temps au service de la mission. Le domaine environnemental évolue très rapidement,

mais la stratégie de développement durable a toujours été ancrée dans le mandat de promotion de pratiques environnementales.

Dans ce cas, la RSE est définie sur la base des projets répondant au mandat. Les sociétés d'État qui développent une stratégie émergente sélective se positionnent également au centre d'un réseau de parties prenantes, mais uniquement pour gérer les enjeux liés à ce même mandat. Dans ce type de RSE, il existe un fort réseau de parties prenantes où les relations sont *transitionnelles* (Bowen, F. *et al.*, 2010), voire *transformationnelles*, puisque la société d'État bâtit des partenariats avec des parties prenantes institutionnelles, partenariat de type dyadique pour ONTCO ou multiparties prenantes pour QUEEN. Le réseau de parties prenantes est facile à mettre en place, car il existe des connexions (ONTCO, mais aussi QUEEN) ou des procédures formelles (tables rondes, protocoles d'entente pour QUEEN, mais aussi ONTCO) pour s'engager auprès des parties prenantes.

L'innovation touche principalement les modes d'organisation et la gestion des parties prenantes. Le contexte est plus incertain (mandats ambigus, crise de légitimité), et les changements de dirigeants apportent des transformations stratégiques. La meilleure réponse est de proposer une RSE stabilisée autour de l'enjeu central et du mandat. Une société d'État qui renouvèle sa culture organisationnelle aura tendance à suivre cette logique unique et à mettre l'accent sur l'enjeu le plus matériel. ONTCO a pendant longtemps cherché un renouvèlement organisationnel, la RSE servait ce dessein et s'est alignée avec cette transformation. Lorsqu'ONTCO a décidé de transformer sa stratégie d'affaires, la RSE a conservé le même focus tout en se mettant au service de ce nouveau projet stratégique. Enfin, ONTCO accorde la priorité à un aspect de la RSE qui lui permet d'assurer une plus grande acceptabilité sociale.

Ce type de stratégie sélective émerge de fortes demandes du gouvernement, les sociétés d'État, pour assurer leur survie, démontrent leur capacité à être l'organisation

la plus crédible pour délivrer le service (légitimité cognitive). Ce type de RSE renforce la légitimité politique de la société d'État en démontrant sa capacité à exceller dans la réalisation de sa mission. Cela laisse peu de place aux autres domaines d'action pour être considérés de manière crédible par la direction ou par l'équipe RSE. Ces domaines d'actions traditionnels ne connaissent que peu d'innovation ou d'amélioration (ou d'exploration) et moins de ressources y sont accordées. Cette stratégie émergente sélective s'intègre bien dans le modèle d'affaires et peut devenir stratégique pour l'entreprise (ex. : augmenter l'acceptabilité sociale des projets).

Par exemple, la plupart des actions de responsabilité sociale d'ONTCO sont basées sur les politiques publiques et les obligations règlementaires ou légales. L'orientation sur l'enjeu provient elle-même du mandat gouvernemental qui demande de « faire quelque chose ». La gestion des parties prenantes est-elle centrée sur l'enjeu dans le sens où ONTCO a un rôle au sein d'un ensemble d'acteurs (experts, conseillers, référents, responsables politiques) qui définissent des solutions à cet enjeu matériel. ONTCO a répondu aux exigences urgentes du gouvernement et a intégré des mécanismes pour limiter les risques (sociaux et légaux) associés à son activité. La définition de la responsabilité sociale qui a suivi est restreinte et elle s'aligne sur ce mandat de compromis entre enjeux sociétaux et économiques. Le gestionnaire RSE fut embauché dans la perspective de gérer cet enjeu. La démarche est structurée principalement autour de cet enjeu, la majorité des ressources et de l'innovation sociétale y est consacrée. Tout autre enjeu est périphérique.

QUEEN s'est conformé aux exigences de la loi sur le développement durable et a appliqué une définition large du développement durable dans sa stratégie de développement durable. En pratique, la logique environnementale présente dans l'entreprise a pris le pas sur les autres aspects du développement durable. La démarche est structurée autour de comités soutenus par des focus groups et des

employés experts. Le recours à la loi comme boussole remet en cause la stratégie lorsque des changements organisationnels apparaissent (nouveaux dirigeants ou transformation stratégique) ou lorsque la loi se fait attendre. Peu de références sont faites aux parties prenantes si ces dernières ne font pas partie de la gestion d'un enjeu matériel.

Nous avançons la proposition de recherche suivante :

Proposition de recherche 3 : Une société d'État adoptera une stratégie de responsabilité sociale émergente sélective lorsque la responsabilité sociale est définie comme l'excellence dans la réalisation du mandat et si le développement durable est perçu de manière limitée.

7.4.3 Stratégie émergente parallèle

Le réseau de parties prenantes est limité à des relations transactionnelles, où la société d'État contrôle les relations ponctuelles avec un grand nombre de parties prenantes (fournisseurs, communautés, etc.). Une stratégie émergente parallèle se concentre sur les contributions positives (impact fort) en plus de la réalisation de leur mandat (conformité). Plus précisément, la philanthropie, l'éducation et les pratiques environnementales sont mises en avant. L'orientation interne est forte, la place donnée à la santé et au bien-être des employés est plus grande que dans la stratégie sélective. Malgré les changements de dirigeants, les activités de développement durable sont perçues comme créatrices de valeurs (économie de ressources et réputation améliorée), bien que souvent périphériques.

Les pratiques de RSE sont souvent marginalisées dans le sens où elles ne rentrent pas dans le cadre de la stratégie de la société d'État. Le long travail de bricolage permet de replacer la responsabilité sociale plus près des objectifs stratégiques (économies, acceptabilité sociale, image de marque), mais cela demande une combinaison de plusieurs logiques, principalement des logiques commerciales et sociétales.

Un exemple, QUECOM a suivi la loi sur le développement durable et a intégré la définition du développement durable en commençant par des pratiques environnementales. Elle a ensuite interprété son mandat comme « vendre de manière responsable » autour de cette définition large du développement durable.

ONTEN a suivi les lois spécifiques auxquelles elle est assujettie : offrir un service de qualité et développer des technologies efficientes. Mais en l'absence de régulation sur le développement durable, elle a structuré sa démarche autour d'un comité représentatif et d'un spécialiste marketing, qui concentre les activités de RSE autour de campagnes de sensibilisation et d'éducation. La RSE est déconnectée du mandat qui est tourné vers les clients, alors que la RSE s'adresse plutôt aux citoyens. La compréhension du mandat est d'ordre principalement technique (expertise en technologie) alors que la RSE s'oriente vers une légitimité institutionnelle.

Proposition de recherche 4 :

Une société d'État adoptera une stratégie de responsabilité sociale émergente parallèle lorsque la responsabilité sociale est construite comme une opportunité de contribuer positivement à la société et si le développement durable est perçu de manière globale.

Ces deux stratégies s'inscrivent dans une typologie de quatre stratégies que nous présentons ci-après et que nous résumons dans le tableau 16 ci-dessous.

Tableau 17 - Typologie des stratégies de RSE des sociétés d'État

Typologies de RSE	Contributions sociétales volontaires faibles	Contributions sociétales volontaires fortes
Extension du mandat (obligations gouvernementales)	Type 2 Stratégie de responsabilité sociale **émergente sélective** Ex : ONTCO ; QUEEN	Type 4 Stratégie planifiée « citoyenne »
Conformité au mandat gouvernemental	Type 1 Stratégie mandatée Ex ONTCO, QUEEN, QUECOM et ONTEN avant le déclenchement de la stratégie.	Type 3 Stratégie de responsabilité sociale **émergente parallèle** Ex : QUECOM; ONTEN

En développant leurs stratégies de responsabilité sociale, les sociétés d'État passent par différentes trajectoires: les types 2 et 3 que nous décrivons suivent deux trajectoires, qui font passer les sociétés d'État d'une phase défensive (type 1) à une phase proactive ou stratégique (type 4). Toutefois, c'est en démontrant la potentielle création de valeur que les sociétés d'État arrivent à doucement intégrer le développement durable dans la stratégie. Pour atteindre le type 4, deux stratégies semblent théoriquement possibles : ouvrir la définition du développement durable à tous les domaines d'action (tant environnementaux que sociaux et de gouvernance) par des standards comme la GRI ou l'ISO 26000 pour le type 2 ; ou ramener l'enjeu matériel au centre de la stratégie de RSE déjà globale, pour le type 3.

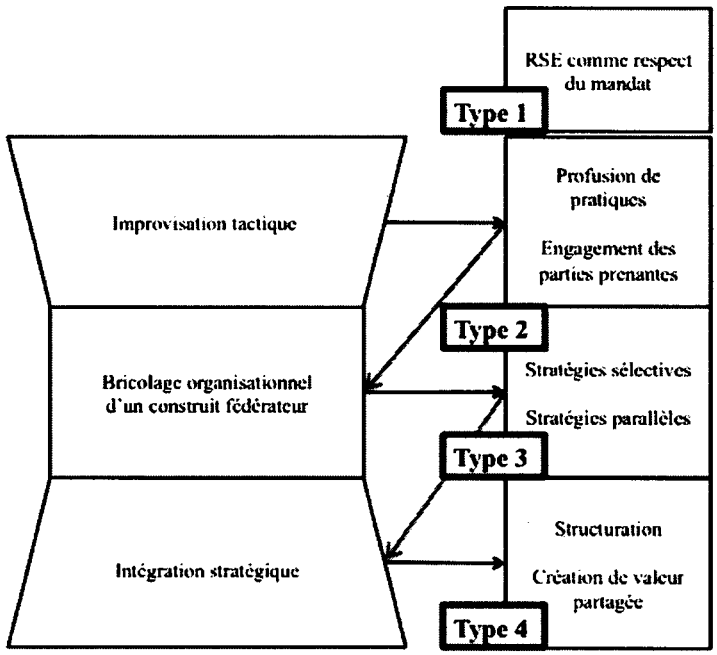


Figure 7 - Positionnement des stratégies de RSE dans la structure de données dynamique

La littérature en RSE, comme nous l'avons souligné dans le chapitre 2, a mis en avant un continuum de comportements des entreprises en responsabilité sociale, allant d'une approche défensive à une stratégie réactive puis à un positionnement proactif face aux enjeux sociétaux (Carroll, 1979a ; Fisher, 2004 ; Wilson, 1975 ; Zadek, 2004). Notre modèle expose les mécanismes de passage d'une phase défensive à une phase stratégique par deux trajectoires possibles (une stratégie émergente sélective ou une stratégie émergente parallèle) lors de ce que Maon *et al.* (2010) appellent la phase d'assimilation culturelle de la responsabilité sociale.

La littérature en responsabilité sociale s'intéresse à ce passage crucial entre une position traditionnelle défensive et une approche stratégique de la contribution à la société. Bowen et al (2010) par exemple appelle cette deuxième phase d'engagement dans la communauté : phase d'engagement transitionnel. Notre recherche propose de nuancer cette période de transition par le recours à deux stratégies possibles.

Notre étude montre que les sociétés d'État peuvent proposer des stratégies transitionnelles, mais qu'elles ne sont pas au même niveau de développement, et qu'elles déterminent leurs stratégies de manière très différente les unes des autres.

7.5 Conclusion de la discussion.

Notre recherche a permis de comprendre le rôle joué par l'environnement socioéconomique des sociétés d'État dans la construction de leurs stratégies de responsabilité sociale. Les éléments règlementaires constituent un facteur important qui détermine le type de stratégie déployée, que ce soit au niveau structurel (mandat) ou dynamique (nouvelles lois). Les aspects organisationnels particuliers aux sociétés d'État les amènent à moduler et aligner leurs stratégies sur les logiques contradictoires internes et avec les réseaux de parties prenantes externes.

Ce contexte conduit les sociétés d'État à construire leurs stratégies de responsabilité sociale en suivant trois phases d'appropriation du concept de responsabilité sociale : l'improvisation tactique, le bricolage organisationnel et l'intégration stratégique. Ces trois phases nous permettent de développer l'approche appropriative des outils de gestion en ajoutant une dimension praxéologique aux quatre dimensions soulignées par Grimand (2012).

Enfin, nous considérons que les sociétés d'État proposent quatre types de stratégies de responsabilité sociale et nous en avons développé une typologie. Parmi les stratégies, les quatre cas étudiés se concentrent dans deux catégories (stratégies émergentes sélective et parallèle). Le passage par l'un de ces deux types de stratégies est un passage obligé vers une stratégie intégrée de « citoyenneté corporative ».

CHAPITRE 8
CONCLUSION

Pour débuter cette conclusion, rappelons tout d'abord les postulats de la thèse, la responsabilité sociale est un concept normatif touchant tout type d'organisation et qui peut prendre de très nombreuses formes, les sociétés d'État sont des entreprises hybrides qui mobilisent plusieurs logiques et sont créées par le gouvernement avec l'intérêt général comme objectif. Dès lors, la question de la responsabilité sociale des sociétés d'État commence à être étudiée, mais la construction des stratégies de responsabilité sociale reste nébuleuse.

En résumé, il nous manque un cadre qui nous permettrait de comprendre l'intégration et l'appropriation de pratiques responsables par des organisations dont les missions sont multiples ou contradictoires et dont le cadre de gestion est fortement régulé. Nous posons donc la question de recherche suivante : de quelle manière les sociétés d'État s'approprient-elles la responsabilité sociétale dans un contexte de logiques institutionnelles contradictoires ?

L'appropriation de la RSE est déterminée par des facteurs politiques et sociétaux qui amènent une société d'État à s'engager dans une démarche de gestion responsable. Les forces coercitives ou normatives comme les lois et la nécessité de conserver un haut niveau d'acceptabilité sociale sont des facteurs significatifs. Toutefois, des facteurs plus particuliers aux sociétés d'État, comme leurs mandats constitutifs et les attentes du gouvernement à ce que les sociétés d'État contribuent à l'atteinte d'objectifs de politiques publiques dans les domaines sociaux ou environnementaux, conduisent également à déclencher et structurer les stratégies de responsabilité sociale

des sociétés d'État. Pour être intégrées dans la stratégie de l'entreprise publique, ces politiques de responsabilité sociale se développent en trois phases.

La première étape, l'improvisation tactique, amène les sociétés d'État à développer un ensemble peu cohérent de programmes et d'objectifs de responsabilité sociale, cette dernière étant reformulée comme une urgence ou une obligation. À la seconde étape, le bricolage organisationnel, les gestionnaires en charge de la RSE mobilisent les outils à leurs dispositions pour recombiner la responsabilité sociale en l'alignant avec les logiques institutionnelles en présence, en bricolant un objet-frontière qui est approprié par les membres organisationnels par des processus de traduction et de simplification pragmatique. La troisième étape, l'intégration stratégique, souligne l'assimilation de la responsabilité sociale ou du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit alors d'une responsabilité sociale planifiée qui s'intègre dans le modèle d'affaires de la société d'État, la direction de l'entreprise s'approprie ainsi le concept de responsabilité sociale qui demande la mise en place de partenariats structurés avec les parties prenantes externes.

Ce processus d'appropriation conduit à construire deux types différenciés de stratégies de responsabilité sociale dans les sociétés d'État. Le premier type, la stratégie émergente sélective, s'aligne sur le mandat gouvernemental. Les domaines d'action prioritaires de la stratégie sont en lien avec ce mandat et la stratégie s'oriente vers des parties prenantes concernées par la réalisation du mandat (partenaires ou clients). Le second type, la stratégie émergente parallèle, offre une vision plus globale de la responsabilité sociale comme une contribution au développement durable. Cette contribution est souvent définie en parallèle du mandat gouvernemental, la sélection des parties prenantes ciblées est large et renvoie à la population en général.

8.1 Implication pour les chercheurs et les étudiants

La théorie néo-institutionnelle met en avant les mécanismes de pressions mimétiques, normatives et coercitives auxquelles sont soumis les organisations. Elle souligne les phénomènes de légitimité par rapport aux institutions. Notre travail confirme que des pressions institutionnelles influencent les sociétés d'État dans leurs engagements en matière de responsabilité sociale. Toutefois, nos résultats mentionnent également le rôle des structures organisationnelles existantes dans l'orientation et la compréhension de ces pressions. Parmi ces structures nous retrouvons le mandat constitutif de l'organisation et l'ambigüité liée à son mandat d'une part et le réseau de parties prenantes au sein duquel une société d'État puise des outils pour bricoler une stratégie qui n'est pas une simple stratégie de conformité, mais un travail de compromis entre logiques institutionnelles. Notre recherche nuance ce champ de recherche en soulignant le travail institutionnel actif à l'œuvre dans les sociétés d'État pour reformuler les enjeux issus des attentes sociétales et pour construire des stratégies de responsabilité sociale singulières à leurs activités et aux logiques en présence. L'adéquation, au sens de March (1976), est aussi importante que la conformité aux demandes externes puisqu'il s'agit d'être cohérent pour obtenir et conserver une légitimité face à un pluralisme de demandes. Au sein de sociétés d'État, ce travail institutionnel s'aligne dans l'optique des travaux scandinaves qui s'inscrivent dans la perspective de la « théorie néo-institutionnelle étendue » (au sens de Leca (2006)) et cela pose la question des mécanismes de production et de diffusion des éléments institutionnels. Selon Sahlin et Wedlin (2008), l'adoption de nouvelles idées repose sur des processus d'imitation, de traduction et « d'édition » des idées dans des contextes institutionnels différents. Notre travail met en avant ces mécanismes de traduction et d'édition, et poursuit ces idées en mobilisant des concepts tels que l'improvisation tactique ou le bricolage organisationnel.

Nous contribuons au développement du concept de bricolage institutionnel et dépassons le travail de Christiansen et Lounsbury (2013) qui s'intéressait au bricolage d'un artéfact, ceci est un premier apport théorique. Notre concept « d'appropriation par bricolage » souligne comment, pendant quelques années, une organisation « bricole » une stratégie qui a du sens, après avoir expérimenté plusieurs projets et idées. Par la suite, elle s'oriente vers d'autres mécanismes d'intégration plus planifiés de la RSE. Deuxièmement, l'appropriation lorsqu'elle est bricolée oriente les organisations vers deux types de stratégies, l'une et l'autre incomplètes face à une finalité de citoyenneté corporative. Cette appropriation par bricolage ne serait pas qu'une réponse de réceptivité sociale dans un contexte de complexité institutionnelle, mais plutôt une étape d'un long travail de gestion du changement en matière de responsabilité sociale.

Dans le champ de la responsabilité sociale, deux contributions sont à noter. Tout d'abord, le concept « d'appropriation par bricolage » réunit deux approches théoriques pour permettre de comprendre les mécanismes d'intégration d'un concept de gestion (ici la RSE) dont l'appropriation peut être difficile bien que les prédispositions structurelles et organisationnelles des sociétés d'État laisseraient penser le contraire. Loin d'être un processus linéaire, la démarche de responsabilité sociale dans les sociétés d'État est une démarche incrémentale qui fait appel à des relations sociopolitiques tout autant qu'à des techniques de gestion de changement pour favoriser l'apprentissage et l'usage de ce concept de gestion.

Une autre contribution repose sur les deux stratégies de RSE que nous avons schématisées. L'intérêt réside dans la compréhension que les organisations dites « responsables » prennent plusieurs formes, nous en avons fait ressortir deux pour nos quatre sociétés d'État: une approche sélective ou une approche parallèle. Ces stratégies se construisent lors du passage d'une phase de l'appropriation à une autre, mais aussi lorsque des changements organisationnels majeurs sont à l'œuvre dans les

sociétés d'État.

Nous apportons une autre contribution théorique dans un autre domaine, celui de la perspective appropriative (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Cuillière, 2006 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2011) que nous avons décrit dans le chapitre 2 et que nous avons mobilisé au chapitre 7. Nous pensons que les quatre perspectives de l'appropriation (rationnelle, sociopolitique, culturelle et symbolique) offertes jusqu'à présent par ce jeune courant de pensée ne représentent pas l'étendue du processus d'appropriation de la responsabilité sociale dans les sociétés d'État. Notre recherche propose le concept « d'appropriation par bricolage » qui touche une cinquième perspective de l'appropriation que nous qualifierons de « praxéologique» où les idées d'improvisation, de réajustement ou de bricolage s'ajouteront aux concepts, déjà avancés dans la littérature sur l'appropriation, de justification, de négociation, de création de sens et d'apprentissage. De plus, Grimand (2012, p. 254) indiquait que selon lui l'appropriation est un processus itératif qui passe par deux phases : la conception qui souligne les objectifs et les ressources ; l'apprentissage qui fait suite à des tensions sociopolitiques ou symboliques et conduit à une réappropriation de l'objet de gestion. Nous nuançons cette approche en proposant un cadre d'analyse où la conception des objectifs de responsabilité sociale ne se conçoit que plus tard dans la démarche lors du bricolage organisationnel de la stratégie.

En outre, nos résultats contribuent au champ théorique « appropriatif » en soulignant le caractère contextuel de l'appropriation, puisque nous proposons une interprétation des outils à l'œuvre lors de cette « contextualisation » par le biais des mécanismes de « l'appropriation par bricolage ». Si de nombreuses recherches sont menées pour saisir les différences dans les pratiques et les politiques de développement durable, possiblement dues au fait que les rapports de développement durable offrent un accès rapide et large aux données, peu d'études sont entreprises sur la construction de la stratégie elle-même et sur les mécanismes de création de sens et d'artéfact pour que la

stratégie « marche ». Nous participons par cette recherche à la contextualisation de la responsabilité sociale dans un secteur particulier ('administration publique) et à l'analyse de mécanismes intraorganisationnels particuliers aux entreprises étudiées : expérimentation et ouverture aux parties prenantes lors de l'improvisation tactique ; recombinaison, priorisation et traduction lors du bricolage organisationnel.

De plus, le bricolage organisationnel va plus loin que le concept d'incrémentalisme (« *muddling through* ») (Lindblom, 1959), puisqu'il dépasse les décisions prises de manière incrémentale pour souligner les mécanismes spécifiques de penser qui développent des « outils pour l'action » et des tactiques pour les gestionnaires RSE. Alors, le bricolage organisationnel s'inscrit dans une approche de « strategy-as-practice » (Whittington, 2006). Notre recherche permet une mobilisation pertinente de l'approche de la pratique (Whittington, 2006) dans la compréhension de l'intégration d'un concept externe dans l'organisation. Notre travail souligne, à travers les trois étapes de l'appropriation, une forme de stratégisation de la responsabilité sociale au sens de Sharp et Zaitman (2010) en ce que la responsabilité sociale est amenée à un niveau de décision stratégique en lien avec les objectifs de l'entreprise, par le biais de création d'outils et d'artéfacts mobilisateurs qui créent du sens. Notre démarche souligne le processus lent et difficile d'intégration de la responsabilité sociale dans les structures et les cultures organisationnelles. Notre recherche nuance donc la littérature en RSE qui simplifie l'intégration stratégique à un processus linéaire. La compréhension de l'intégration stratégique de la RSE dans les organisations demande de dépasser la simple perspective des réponses aux pressions sociétales (Borchani Maktouf, 2010) ou celle d'une implémentation basée sur une planification des objectifs de responsabilité sociale (Runhaar et Lafferty, 2009). L'approche de la « *strategy-as-practice* » (Whittington, 2006) se lit dans nos résultats lors du travail organisationnel effectué par les cadres en RSE et dans les outils qu'ils mobilisent pour que la responsabilité sociale soit appropriée à la fois dans les activités quotidiennes des employés et dans les cadres de penser des

dirigeants. Bien qu'une organisation doive faire attention à ne pas laisser place à l'anarchie (van Marrewijk et Becker, 2004), l'expérimentation est un type d'innovation qui offre une certaine forme de flexibilité dans la définition des programmes et des objectifs de responsabilité sociale (Siebenhüner et Arnold, 2007) tant que ces projets s'alignent avec les objectifs organisationnels (Howard-Grenville *et al.*, 2008).

8.2 Implication pour les praticiens

Pour les gestionnaires en responsabilité sociale dans les sociétés d'État, il est important de comprendre comment ancrer le pilotage de la responsabilité sociale pour éviter la remise en cause de la stratégie.

Au niveau organisationnel, notre recherche met en avant les défis des gestionnaires à ancrer la responsabilité sociale dans l'organisation et les réponses dynamiques qu'ils apportent. Toutes les organisations publiques sont ou seront appelées à développer des stratégies de responsabilité sociale et à se les approprier au risque de se faire taxer de comportements opportunistes. Pour les praticiens, notre recherche met en avant la nécessité de considérer, lors d'une stratégie émergente, les outils à disposition des responsables de la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale. La formalisation d'objectifs ambitieux ou d'une planification trop précoce doit être prise en compte au regard de la dynamique de l'environnement gouvernemental et des réalités organisationnelles, notamment au niveau de la culture et des relations avec les parties prenantes. Sans quoi, les praticiens risquent de se confronter à des résistances face à un changement brutal ou à un découplage temporel entre une volonté d'exceller en développement durable à moyen terme et des actions à court terme qui ne démontrent pas ce niveau d'achèvement.

Notre recherche propose des techniques diversifiées selon le stade d'avancement d'une société d'État dans sa stratégie de responsabilité sociale. Notre recherche

permet d'orienter les praticiens par rapport aux outils disponibles lors des différentes phases de l'appropriation. Lors d'une phase d'adaptation, une forme d'improvisation va dominer, les gestionnaires ont besoin de faire participer leurs employés et de les mobiliser face aux questions de responsabilité sociale. Certaines structures sont plus appropriées que d'autres à ce stade de construction collective du concept : décentralisation, comités représentatifs, création d'un poste d'officier en responsabilité sociale. Au stade de bricolage institutionnel, le soutien de la direction est nécessaire pour renforcer la reformulation de la responsabilité sociale comme une opportunité d'affaires et pour diffuser de nouvelles définitions de la responsabilité sociale comme un objet fédérateur. Enfin, à une étape d'intégration, la position dans la structure organisationnelle, la constitution d'une équipe multidisciplinaire d'experts et l'attribution de responsabilités aux cadres exécutifs et aux comités directeurs semblent être des outils pertinents dans une appropriation intégrée au sein d'une société d'État.

Notre travail appelle les praticiens à mobiliser des construits et des artéfacts possédant une capacité fédératrice en ce qu'ils sont acceptés et compris dans l'organisation et par les parties prenantes externes, notamment les groupes les plus critiques par rapport aux activités de la société d'État. Par exemple, la reformulation selon plusieurs logiques institutionnelles et la construction d'un objet fédérateur sont des outils pertinents pour les gestionnaires qui vont leur permettre de faire avancer leurs projets et de résoudre des enjeux sociétaux.

Au niveau institutionnel, l'application de politiques publiques directes à travers la divulgation d'un plan d'action de responsabilité sociale pose la question de l'efficience de cette politique lorsque les gestionnaires des sociétés d'État rencontrés nous indiquent qu'ils auraient fait quelque chose inévitablement. Dans un contexte d'obligation gouvernementale et de budgets restreints, notre recherche souligne les

stratégies mises en œuvre pour répondre à ces demandes gouvernementales et aux blocages que ces dernières créent.

Les deux contextes géographiques étudiés sont particulièrement intéressants puisque le Québec propose une vision définie et détaillée du développement durable (16 principes, 30 objectifs) tandis que l'Ontario laisse les organismes et ministères libres de définir eux-mêmes leur participation aux efforts gouvernementaux de développement durable. Pourtant cette deuxième province, l'Ontario, a amorcé un plan ambitieux de lutte contre les changements climatiques afin d'atteindre en 2030 des cibles de réduction de 37% des niveaux de 1990. Le secteur gouvernemental devra alors transformer ses pratiques dans les domaines de l'approvisionnement, de la formation et des immeubles pour avancer vers une économie « carboneutre ». Il est fort à parier que pour parvenir à ces objectifs, le gouvernement ontarien demandera à ses sociétés d'État de se transformer et de participer aux engagements gouvernementaux. Dans ce contexte, notre recherche permet de comprendre les processus potentiels et les stratégies que les sociétés d'État pourront mettre à l'œuvre.

Pour la province du Québec, rappelons qu'en 2017, dans son rapport au Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017, le commissaire au développement durable s'indignait de la lente intégration des exigences de la loi dans les organismes du gouvernement assujettis, notamment sur le sujet de la reddition de comptes.

> *« Le Ministère du Développement durable et des changements climatiques n'a pas suffisamment ajusté son approche par rapport à ce qu'il a fait pour la stratégie précédente. Il se repose encore sur la bonne volonté des entités assujetties pour assurer l'atteinte des objectifs de la Loi sur le développement durable. Pourtant, les retards relatifs à la publication de leur plan d'action de développement durable et des autres livrables, ainsi que la faible participation de ces entités aux rencontres des comités interministériels montrent que leur engagement demeure peu élevé ». (Cinq-Mars, 2017)*

Dès lors, il nous semble important de souligner que lors de la discussion des résultats nous avions mis en avant le rôle joué par le mandat constitutif d'une société d'État tant dans l'établissement de pratiques implicites et de stratégies explicites de responsabilité sociale. Mettre en lumière ce facteur déterminant des stratégies de responsabilité sociale approfondit un courant de la littérature en sciences politiques qui s'intéresse au rôle de l'État dans la diffusion de politiques publiques de responsabilité sociale (Albareda, Laura *et al.*, 2008 ; Albareda, L. *et al.*, 2007 ; Steurer, 2010). Ces travaux soulignent souvent le développement d'une RSE au sein de l'administration publique sans toutefois préciser le type de stratégies développées par les agences et entreprises publiques, à l'exception de stratégies d'exemplarité (« *lead by example* ») qui se rapportent dans les cas que nous avons étudiés à des stratégies implicites de RSE (diversité, lutte contre la corruption…).

8.3 Contributions méthodologiques

Les contributions méthodologiques se rapportent à la fois à la stratégie choisie et aux techniques de recueil de données. Premièrement, l'étude de cas comparative que nous avons développée nous a offert l'opportunité de comprendre les principaux éléments communs à nos quatre cas, dans la complexité de leur contexte institutionnel, aboutissant à une stratégie qui chemin faisant et avec les moyens disponibles est unique à chaque société d'État. Le processus d'appropriation par bricolage comme étape de l'intégration de la responsabilité sociale est un élément convergent aux quatre cas étudiés. Toutefois, elles divergent dans les microprocessus qu'elles mobilisent pour bricoler, et in fine dans les priorités qu'elles définissent suite à ce travail d'appropriation. Leurs stratégies et leurs stades de développement sont dès lors très différents. Il est important de souligner cette contribution méthodologique, puisque l'étude de cas comparative apporte une interprétation riche des processus d'appropriation et des résultats qui en découlent en matière de stratégie de responsabilité sociale.

Deuxièmement, les entrevues éclairent notre compréhension de la stratégie comme pratique, les gestionnaires ont recours à des tactiques variées pour convaincre, mobiliser et implanter des pratiques plus responsables. Notre méthodologie a permis d'étudier les pratiques et microprocessus pour répondre à notre question de recherche. Sans le recours à ces données primaires, l'appropriation particulière du concept de gestion RSE par les sociétés d'État ne serait pas apparue. L'approche longitudinale permet de saisir la dynamique des sociétés d'État, de leur engagement en responsabilité sociale jusqu'aux tentatives d'institutionnalisation. Enfin, ce terrain empirique est singulier par la variété des contextes géographiques et des secteurs d'activité qu'il explore. Ces spécificités qui représentent une opportunité sont malheureusement également une limite que nous aborderons dans la prochaine section.

8.4 Limites de la thèse et la question de la transférabilité.

Nous considérons que certains apprentissages sont transférables et que des propositions théoriques permettent d'avoir une capacité d'explication de phénomènes similaires ancrés dans d'autres contextes. Notre recherche permet de comprendre comment les sociétés d'État s'approprient le concept de responsabilité sociale et développent des stratégies de responsabilité sociale. Les sociétés d'État sont des hybrides et partagent donc des propriétés communes avec d'autres organisations comme les entreprises collectives, les entreprises de l'économie sociale, de l'entrepreneuriat social ou durable, et en cela la compréhension des processus d'appropriation est utile pour ces organisations possédant une double logique commerciale/sociétale.

Nous remarquons que, pour finaliser le modèle, un niveau d'analyse individuel nous permettrait de saisir l'apprentissage et l'assimilation de l'idée de responsabilité sociale dans les pratiques quotidiennes des employés. L'apprentissage et l'appropriation individuelle représentent cependant une toute autre recherche.

Une autre limite de notre recherche concerne le choix des répondants. Notre recherche repose sur des répondants internes aux organisations étudiées. Notre devis de recherche explique les choix de s'intéresser aux individus en charge de la démarche de responsabilité sociale et de prendre en compte une approche longitudinale afin de saisir la dynamique d'appropriation organisationnelle. Ce choix est courant en matière de recherche sur la responsabilité sociale qui prend la perspective interne d'une seule organisation à l'étude plutôt que les interactions entre une entreprise et ses principales parties prenantes[46]. Nous reconnaissons que les parties prenantes peuvent concevoir les stratégies de responsabilité sociale différemment de la compréhension qui peut en être faite à l'interne. Pour réduire ce biais, de futures recherches devraient inclure un design de recherche multirépondant. À cet effet, des sondages ou des entrevues avec des clients, des partenaires, des membres du gouvernement et des organisations de la société civile pourraient être combinés pour obtenir une meilleure compréhension du rôle des différentes parties prenantes dans la construction des stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État.

Enfin, la comparaison de deux contextes provinciaux comporte en soi des limites. Nous avons cherché à étudier des cas proches dans chacune des provinces ontarienne et québécoise, en choisissant dans chaque province une entreprise à forte vocation commerciale et une entreprise à forte vocation environnementale. Toutefois des différences existent au sein d'un même secteur entre les entreprises sélectionnées, que ce soit au niveau de l'historique de l'entreprise ou la relation avec son ministère de tutelle.

---

[46] Pour des recherches en RSE qui tiennent compte du point de vue des parties prenantes, voir Labelle et Pasquero (2006) ou Jimenez et Pasquero (2004).

Nous avons mentionné la spécificité du terrain empirique, nous avons conscience de la grande variété de sociétés d'État, à la fois au Canada et à travers le monde, où les statuts juridiques (entreprises cotées détenues en partie ou en intégralité par le gouvernement) et les relations avec le gouvernement sont très irrégulières. Nous n'avons abordé que deux secteurs d'activité, alors que les sociétés d'État sont présentes dans des domaines aussi diversifiés que le secteur primaire, les télécommunications, la finance, l'immobiliser ou l'assurance. Les particularités géographiques et le secteur d'activité des quatre sociétés d'État étudiées limitent la généralisation. Cependant pour assurer la transférabilité de la recherche, nous avons choisi de multiplier les contextes géographiques, de décrire de manière détaillée les contextes organisationnels pour juger de l'applicabilité dans d'autres domaines et de tenir un journal réflexif.

Au-delà de la généralisation, notre recherche de type qualitatif et exploratoire, présente certaines limites qui touchent le choix des cas étudiés, les biais du chercheur et les biais des individus répondants. Pour y remédier, nous avons mis en place des tactiques lors des étapes de collecte et d'analyse des résultats, et lors de l'écriture des résultats. Nous avons renforcé la neutralité des données par le recours à des études de cas approfondies et longitudinales, la triangulation des perspectives (entrevues et données secondaires), l'enregistrement et transcription des entrevues, des traces d'audit (notes de processus et versions de travail sauvegardées).

La validité interne a été renforcée par l'intermédiaire de cas extrêmes, de la triangulation des sources (répondants et informations multiples) et des méthodes (entrevues et données secondaires) et par l'utilisation de techniques propres à la méthode de la théorisation ancrée (Strauss, A. L. et Corbin, 1998) pour créer des thèmes enracinés dans les données et discerner les liens entre les thèmes (Charmaz, 2006). Dans certains cas, il aurait été préférable de rencontrer plus de répondants, toutefois les ressources humaines et budgétaires de certaines sociétés d'État les

conduisent de manière raisonnable à limiter leur capacité à satisfaire à nos demandes d'entrevues supplémentaires. Le tableau 8 dans le chapitre 5 résumait les tactiques que nous venons d'énoncer.

8.5 Pistes de recherche

Sur la base de notre recherche et en tenant compte des limites mentionnées, nous proposons plusieurs pistes de recherche. Tout d'abord, nous notons le rôle que joue l'environnement institutionnel dans l'orientation des stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État. Certains éléments des contextes institutionnels mériteraient d'être étudiés pour proposer un cadre robuste d'analyse de l'environnement sociopolitique des sociétés d'État. Le niveau d'analyse ne serait plus organisationnel, mais institutionnel en s'attachant à comprendre le rôle des institutions nationales ou provinciales dans le développement de politiques publiques de responsabilité sociale : quels sont la vision et les objectifs de la politique nationale de responsabilité sociale ; quels types de relations entretiennent les sociétés d'État avec leurs gouvernements et avec les agences en charge de la responsabilité sociale ; quelle est la structure de gouvernance des politiques de responsabilité sociale au niveau provincial (décentralisée, sectorielle, multipartite)?

Le bricolage institutionnel proposé par les sociétés d'État fait appel à des combinaisons de logiques qui se traduisent souvent dans les discours managériaux par la référence à la notion de « création de valeur partagée » (Porter, Michael E. et Kramer, 2006). Il serait pertinent d'étudier la signification et la portée de la « création de valeur partagée » par les sociétés d'État pour leurs parties prenantes internes et externes. De plus, afin de créer de la valeur partagée, les entreprises sont souvent amenées à transformer leur modèle d'affaires, ce qui peut sembler difficile dans le cas des sociétés d'État. Une avenue de recherche pertinente serait alors : comment, à l'instar des entreprises sociales et solidaires, les sociétés d'État peuvent-elles intégrer la notion de « valeur partagée » dans leur modèle d'affaires ?

Les répondants proviennent de plusieurs niveaux hiérarchiques (vice-présidence, direction de la responsabilité sociale, coordinateur et gestionnaire). Nous reconnaissons l'absence du point de vue des employés, et considérons que la compréhension de l'interprétation du sens (*sensemaking*) que ces derniers donnent aux construits proposés par le gestionnaire RSE est une piste de recherche pertinente pour de futurs travaux afin d'approfondir notre modèle. Certaines questions pourraient être posées : comment les employés ont-ils compris la responsabilité sociale de leur organisation ? De quelle manière les dirigeants et les responsables RSE intéressent-ils les employés ? Quels outils sont offerts aux employés pour s'approprier la RSE ? À travers quelles actions les employés mettent-ils en pratique la responsabilité sociale ?

Notre travail souligne que l'implémentation des stratégies de responsabilité sociale mises en avant par les gestionnaires repose également sur le travail d'acteurs organisationnels qui se font les défenseurs de la stratégie au niveau opérationnel. Ces ambassadeurs jouent un rôle important en relayant et traduisant l'explication du construit, en proposant leur propre création de sens et en le partageant avec les autres employés. Une piste de recherche consisterait alors à comprendre le travail de ces ambassadeurs (aussi appelés « champions ») dans la diffusion de l'information relative à la responsabilité sociale et la création de sens dans les sociétés d'État.

Une piste de recherche future touche les activités particulières des gestionnaires RSE pour traduire et pour faire comprendre le sens des pratiques de responsabilité sociale et les intégrer dans les activités quotidiennes d'une part et dans le développement de projets stratégiques d'autre part. Une recherche qualitative sur la base d'entrevues et d'observations participantes lors de rencontres entre ces gestionnaires et les autres niveaux hiérarchiques nous permettrait ainsi de comprendre le développement de ces compétences et leurs utilisations.

Nous avons noté que le dialogue avec les parties prenantes externes améliorait la légitimité interne de la démarche autant qu'elle renforçait la légitimité sociale des sociétés d'État dans leurs communautés. Au-delà de cet aspect d'acceptabilité, nous pouvons nous demander quel est le rôle du dialogue avec les parties prenantes externes dans la construction de la stratégie de responsabilité sociale des sociétés d'État ? Mais aussi comment l'implication des parties prenantes améliore-t-elle les stratégies de responsabilité sociale des sociétés d'État?

Enfin, d'aucuns peuvent remarquer les références aux travaux de l'appropriation tirés des recherches sur les technologies de l'information et de la communication (Buisson, 2006 ; Grimand, 2006), notre recherche pourrait se poursuivre dans le domaine gouvernemental, plus particulièrement sur les outils mobilisés pour la reddition de comptes en développement durable, pour voir si l'appropriation d'un outil de gestion comme la RSE est aussi proche de l'appropriation d'outils de TIC que l'on peut le penser. Le travail de Bertels et coll. (2010) sur l'ancrage d'une culture de développement durable, repose sur l'analogie avec l'intégration de la santé-sécurité dans les organisations vingt ans plus tôt. Notre recherche met en exergue que le domaine des TIC est peut-être un meilleur rapprochement au regard des processus d'appropriation bricolée des outils par les membres organisationnels.

ANNEXES

ANNEXE A

DÉFINITIONS DE LA RSE

Bowen, H. A. (1953, p. 6)	« The term social responsibilities of businessmen (...) refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"
Davis, Keith (1960, p. 60)	« businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest »
Friedman, M. (1970, p. 178)	In such a society, "there is one and only one social responsibility of business – to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud".
Carroll (1979a, p. 500)	« the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time. »
Epstein (1987, p. 104)	« Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects upon pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility ».
Drucker (1984, p. 62)	« the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth »
Pasquero (2005a, p. 112)	« 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 »
Commission Européenne (dans Angelini *et al.* (2012).	« un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »
ISO 26000 (dans Turcotte, M.-F. *et al.* (2011, p. 14).	« la responsabilité sociétale se traduit par un comportement qui respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement »

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE

Stratégies des sociétés d'État en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

1. Introduction de la rencontre

- Remerciements pour l'entrevue;
- Présentation du but et du thème général de la recherche;
- Explication du respect des conditions éthiques de la recherche (libre consentement, confidentialité, anonymat, accès aux données, etc.).
- Demande d'autorisation pour l'enregistrement.
- Signature du formulaire de consentement à l'entrevue.
- Demande de documents et accès aux documents.
- Effectuer un test avec la voix de l'interviewé pour corriger si nécessaire avant de poursuivre l'enregistrement
- Vérifier le temps dont on dispose et la possibilité d'une entrevue d'approfondissement

Notre recherche porte sur les démarches de responsabilité sociale des sociétés d'État. Nous cherchons plus particulièrement à comprendre comment et pourquoi les sociétés d'État adoptent des démarches de RSE.

Pour cela, pendant cet entretien, nous aimerions faire avec vous un retour en arrière qui nous permettra de comprendre ce qui s'est passé lors de votre démarche.

Nous estimons à une heure la durée de cet entretien, mais il est possible que pendant le déroulement de la recherche, nous ayons à nous rencontrer de nouveau, afin d'éclairer des éléments qui émergeront lors de notre analyse et qui demanderont certaines précisions pour vérifier les données et nous assurer de les avoir bien interprétées et intégrées, pour assurer la qualité de la recherche.

L'entrevue sera articulée autour des axes suivants :

- La vision sociétale de l'entreprise
- Les modalités de formulation et de mise en œuvre d'une démarche de RSE
- Les motivations de l'entreprise à adopter une démarche de RSE

2. Vision sociétale - Définition et perception de la RSE pour une société d'État

Questions ouvertes :

- Que signifie « être une entreprise socialement responsable » pour votre organisation ?
- Quel est le rôle d'une entreprise publique en société ?
- Comment définissez-vous la RSE de votre compagnie ?
- Quelles sont les valeurs qui définissent votre compagnie ?
- Quels enjeux de RSE (sociaux, environnementaux, éthique ou politique) sont pris en compte par votre organisation ?

- Les sociétés d'État sont des organisations ayant des missions à la fois politiques et économiques, comment cette double mission influence-t-elle votre RSE ?

3. Appropriation de la RSE

Histoire et expérience

- Décrivez-nous votre expérience en tant que participant à la conception ou à la mise en œuvre des stratégies de RSE.
- Comment s'est déroulé la formulation votre démarche de RSE ?
- Quelles ont été les étapes de la mise en œuvre de votre démarche de RSE ?

Parties prenantes

- Quelles sont les parties prenantes particulièrement importantes pour votre entreprise ?
- Comment qualifieriez-vous vos relations avec ces parties prenantes ?
- Comment classeriez-vous ces parties prenantes (du plus important au moins important) ?

Apprentissage

- De quelle manière les employés ont-ils été sensibilisés à la démarche ?
- De quelle manière les employés ont-ils été impliqués dans la démarche ?

Structures

- quelles sont les structures développées dans l'entreprise pour accompagner votre démarche de RSE ?
- Quelles sont les structures externes dans le domaine de la RSE auxquelles votre organisation participe ?
- Quelles sont les structures externes qu'elle dirige ?
- Quelles sont les structures externes qu'elle a créées ?

Barrières, facilitateurs et moments critiques

- Quels ont été les barrières ou défis à la formulation ou à la mise en œuvre de la RSE ?
- Quels ont été les facilitateurs à la formulation ou à la mise en œuvre ?
- Quels ont été les moments critiques de la formulation ou de la mise en œuvre de la RSE ?

4. Facteurs expliquant l'engagement de la SOE en RSE

- Quelles ont été les raisons de l'engagement de votre entreprise en RSE ?
- Quel rôle a joué l'environnement réglementaire de votre entreprise ?
- Quelle est la place de la direction de l'entreprise dans l'élaboration de la démarche RSE ?
- Quel rôle ont joué les médias dans la formulation de votre stratégie RSE ?
- Quel rôle ont joué les groupes de pression dans la formulation de votre démarche RSE ?
- Est-ce que la visibilité de l'entreprise a eu un rôle dans la formulation de votre démarche RSE ?

5. Fin de l'entretien

- Addition de points prévus et jugés essentiels par la personne interviewée (par exemple « Selon vous, quelle(s) autre(s) question(s) aurais-je pu ou dû vous poser pour mieux comprendre la RSE de votre entreprise »).

- Réactions de l'interviewé à l'expérience.

- Demande d'entrevues avec d'autres responsables.

- Remerciements et suite de la recherche

ANNEXE C

DISTRIBUTION DES ENTREVUES (1) ET RÉPARTITION PAR CAS (2)

Distribution des entrevues

	Nombre d'entrevues (répondants)	Premier tour d'entrevues	Deuxième tour d'entrevues
QUECOM	5 (4)	3	2
ONTCO	5 (4)	5	0
ONTEN	2 (2)	1	1
QUEEN	4 (3)	3	1

ANNEXE D
REPARTITION PAR CAS

Répartition des entrevues par cas

	Nombre d'entrevues	Durée (mn)	Pages
QUECOM	5	330	137
ONTCO	5	333	138
ONTEN	2	157	63
QUEEN	4	137	67

ANNEXE E
REPARTITION PAR CAS

Répondant	**Durée de l'entrevue**	**Poste**	**Expérience dans la société d'État**	**Sexe**
Répondant 1	90 minutes	Directeur RSE	6 ans	F
Répondant 2	30 minutes	Vice-président communications	2 ans	F
Répondant 3	69 minutes	Directeur RSE	7 ans	M
Répondant 4	61 minutes	Assistant du directeur RSE	3 ans	F
Répondant 5	120 minutes	Directeur de la RSE	9 ans	M
Répondant 6	75 minutes	Directeur de la RSE	4 ans	F
Répondant 7	80 minutes	Directeur de la stratégie de RSE	11 ans	F
Répondant 8	60 minutes	Gestionnaire RSE	8 ans	M
Répondant 9	60 minutes	Gestionnaire développement durable	3 ans	M
Répondant 10	73 minutes	Coordinateur développement durable	8 ans	M
Répondant 11	55 minutes	Directeur	12 ans	M
Répondant 12	90 minutes	Vice-président RSE	4 ans	F
Répondant 13	45 minutes	Vice-président	20 ans	M

ANNEXE F

LISTE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT QUÉBÉCOISES

Caisse de dépôt et placement du Québec

Conseil des arts et des lettres

Hydro-Québec

Investissement Québec

La Financière agricole du Québec

Régie de l'assurance maladie du Québec

Régie des installations olympiques

Régie des rentes du Québec

Société d'habitation du Québec

Société de développement des entreprises culturelles

Société de l'assurance automobile du Québec

Société de la Place des arts de Montréal

Société de télédiffusion du Québec

Société des alcools du Québec

Société des établissements de plein air du Québec

Société des loteries du Québec

Société des traversiers du Québec

Société du Centre des congrès de Québec

Société du Grand Théâtre de Québec

Société du Palais des congrès de Montréal

Société générale de financement du Québec

Société immobilière Québec

Société québécoise de récupération et de recyclage

ANNEXE G

LISTE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT ONTARIENNES

Agricorp

Ontario Food Terminal Board

Ontario Capital Growth Corporation

Ontario Immigrant Investor Corporation

L'office Des Telecommunications Educatives De Langue Française De L'ontario (TFO)

Ontario Educational Communications Authority (TV Ontario)

Ontario Clean Water Agency

Deposit Insurance Corporation Of Ontario

Liquor Control Board Of Ontario

Ontario Electricity Financial Corporation

Ontario Financing Authority

Ontario Lottery And Gaming Corporation

Ontario Infrastructure And Lands Corporation

Ontario Mortgage And Housing Corporation

Ontario Mortgage Corporation

Toronto Islands Residential Community Trust Corporation

Algonquin Forestry Authority

Nawiinginokiima Forest Management Corporation

Ontario Northland Transportation Commission

Owen Sound Transportation Company

Centennial Centre Of Science And Technology (Ontario Science Centre)

Mcmichael Canadian Art Collection

Metropolitan Toronto Convention Centre Corporation

Niagara Parks Commission

Ontario Heritage Trust

Ontario Place Corporation

Ottawa Convention Centre Corporation

Royal Ontario Museum

Science North

St. Lawrence Parks Commission

Metrolin

ANNEXE F

SYNTHÈSE DES DONNÉES COLLECTÉES AUPRÈS DES RÉPONDANTS
(DURÉE DE L'ENTREVUE ET NOMBRE DE PAGES)

Répondant	**Durée**	**Pages**
QUECOM DD1	100	40
QUECOM DD2	69	26
QUECOM DD3	61	27
QUECOM DD4	50	22
QUECOM DD2	50	22
Total	330	137
Répondant	**Durée**	**Pages**
ONTCO DD1	61	44
ONTCO DD2	49	21

ONTCO DD3	74	25
ONTCO DD4	74	22
ONTCO DD1	75	26
Total	333	138
Répondant	**Durée**	**Pages**
ONTEN DD1	89	35
ONTEN DD2	68	28
Total	157	63
Répondant	**Durée**	**Pages**
QUEEN DD1	12	5
QUEEN DD2	73	34

QUEEN DD3	52	23
QUEEN DD2	Email	5
Total	137	67

ANNEXE H

TABLEAU DES PRINCIPALES CATÉGORIES ANALYTIQUES RESSORTANT DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR QUECOM

Catégories analytiques	**Références**	**Sous-catégories pertinentes**
Stratégies pour convaincre à l'interne	82	Simplifier son discours Adopter un discours fait sur-mesure Changer son discours
Dialoguer avec les parties prenantes	66	Divulguer l'information aux PPS externes Diffuser les résultats de la recherche sur l'enjeu central Envoyer un message clair au PPS Discuter avec les PPS pour éviter le conflit
Définir ce que la RSE DD signifie	60	Parler de vente responsable Définir la RSE développement durable Définir le DD sans le nommer Développer le concept RSE en interne
Formation et sensibilisation	44	Sensibilisation Sensibiliser les employés au développement durable Proposer une formation
Organiser la mise en oeuvre du DD	39	Mise en oeuvre

		Faire le suivi en collectant l'information Monter les responsabilités aux directeurs
Gestion du changement	39	Préparer le changement en modifiant le langage Prendre du temps Créer un changement de mentalité
Faire face à des barrières organisationnelles	38	Ne pas considérer le DD comme une priorité Se sentir peu concerné Résister au changement lorsqu'il touche les façons de travailler
Vente responsable	35	
Loi	31	
Rôle de la haute direction	28	Haute direction Questionnement de la haute direction
Créer des effets multiplicateurs	27	Succès Obtenir des résultats immédiats Travailler avec nos alliés

ANNEXE I

TABLEAU DES PRINCIPALES CATÉGORIES ANALYTIQUES RESSORTANT DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR ONTCO

Catégories	**Références**	**Sous catégories pertinentes**
Dialoguer avec les parties prenantes	78	Structurer des partenariats avec les PPS Travailler avec les PPS pour promouvoir des pratiques responsables Inclure les idées des PPS dans les décisions Inviter les PPS externes à exprimer leur expérience
Définir ce que le DD signifie	41	Définir la RSE développement durable Définir les thèmes de RSE Définir le DD sans le nommer
Légitimité	38	Augmenter l'acceptabilité sociale des projets Créer de la confiance Travailler avec des PPS légitimes
Convaincre pour mobiliser	27	Simplifier son discours Adopter un discours fait sur-mesure S'ajuster aux réalités pratiques
Collaborer avec les PPS pour développer la recherche	24	

Gestion du changement	23	Créer un changement de mentalité Constater un changement de mentalité Préparer le changement en modifiant le langage
Faire face à des barrières organisationnelles	21	Ne pas considérer le DD comme une priorité Les cadres intermédiaires représentent un défi
Formation et éducation	21	Offrir formation et information aux employés
Avoir le soutien de la haute direction	18	
Organiser la mise en oeuvre du DD	18	Définir les besoins nécessaires au changement Monter les responsabilités aux directeurs Faire le suivi en collectant l'information
Adopter une norme	15	Implanter une norme externe Suivre les principes d'une norme de RSE

ANNEXE J

TABLEAU DES PRINCIPALES CATÉGORIES ANALYTIQUES RESSORTANT DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR QUEEN

Catégories analytiques	**Références**	**Sous-catégories pertinentes**
Dialoguer avec les parties prenantes	28	Structurer des partenariats avec les parties prenantes Discuter avec les PPS externes des objectifs Inclure les idées des PPS dans les décisions Divulguer l'information aux PPS externes
Définir ce que le DD signifie	17	Définir la RSE développement durable Faire référence aux principes de la loi Développer une définition du DD spécifique au secteur d'activité
Rôle de la haute direction	11	Priorités de la haute direction Questionnement de la haute direction
Marquer un tournant majeur	11	
Mission publique et mandat gouvernemental	11	Inclure le mandat gouvernemental comme responsabilité sociale Suivre le mandat gouvernemental Énoncer la mission publique

Loi	8	Influence de la loi Être assujetti à la loi
Organiser la mise en oeuvre du DD	8	Opérationnaliser rapidement la politique grâce aux employés Présenter un projet pilote pour donner l'exemple
Faire face à des barrières organisationnelles	8	Ne pas considérer le DD comme une priorité Faire face aux problèmes budgétaires
Reddition de comptes	8	Le cadre de DD devient complexe Produire un rapport de RSE
Formation et éducation	7	Offrir formation et information aux employés Sensibiliser les employés au DD

ANNEXE K

MÉCANISMES D'APPROPRIATION DE LA RSE

Mécanisme	**Objectif**	**Résultats**
Mettre en place un comité	Définir ce qu'est la RSE pour une société d'État	Définir un plan d'action pour mettre en place le développement durable
Attribuer des responsabilités à une personne ou à une équipe	Coordonner et faire avancer la démarche	Démontrer la crédibilité et assurer la gestion de la connaissance
Trouver des ambassadeurs dans les différents départements	Diffuser et avoir des effets multiplicateurs	Diffuser la démarche et pression par les pairs
Mettre en place des programmes qui auront un succès rapide	Prouver l'intérêt et mobiliser les membres	Démontrer la légitimité de la démarche et la création de valeur
Adapter son discours en fonction des départements	Convaincre et avoir des effets multiplicateurs	Convaincre les employés et surtout les gestionnaires, gagner en légitimité interne
Prioriser les enjeux les plus importants	Définir ce qu'est la RSE pour une société d'État	Orienter la démarche et les ressources pour convaincre et créer de la valeur.

ANNEXE L
ILLUSTRATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES PRESENTES DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Cas	Logique institutionnelle	Illustration
ONTCO	Logique commerciale	"[...] We want to change the business model, there are a number of pieces to that, and you read about it. We want to move them (...) because, again going back to the social licence thing." « [...] But I think, it is about creating that understanding that corporate social responsibility does hold a value to the customer » « [...] The term I like is social impact and social value. Because again those are things that a) should be quantifiable, where you can measure what you are doing and when things are quantifiable and you understand the behaviour change you are doing, you can actually integrate it into business strategy and in business plans. And that to me is, that's where the action is »
ONTCO	Logique de sollicitude envers les clients	"[...] Because it's a primary area of social responsibility for a material impact on the organization and for material impact to our customers. For all those reasons, it has the greatest amount of attention, so [the CSR committee] focus on that topic. (...) "So, it's been a shift in their understanding to say it's okay, actually it's beneficial for customer to be informed (...) and that in and of itself is a key [CSR] message, educating customers and creating informed customers".

ONTEN	Logique de sensibilisation environnementale	« Les employés ont une passion : ils veulent laisser une empreinte positive dans leurs collectivités » "My perception is both of them fell that it was important for the organization to be involved with education and outreach and some kind of charitable organization. So, I think they both felt that was important." "And they were already doing a lot of, what we could call CSR initiatives, more educational initiatives. They were going to classrooms all the time..."
ONTEN	Logique d'excellence envers les clients	« Partnering with our clients to provide clean safe [product] and sustainable (...) solutions to Ontario communities is what we do at ONTEN... » « [...] For instance, for [the] "environment", we wanted to provide products and services that support our clients' sustainability. We reduce our environmental footprint, you know, we promote innovations and clean technologies and things like that really help our clients with efficiency ». "There are a couple of aspects, volunteering is one way to deliver some value back to the community without specifically having to get into a financial discussion with the client base. So that goes back to my reference on how you use your profits"
QUEEN	Logique d'expertise environnementale	« [...] Le plan de développement durable, pour qu'il passe la barrière des employés, doit être un plan quand même assez développé parce que les employés savent que l'on peut aller dans ce type de réflexion ». « [...] C'est sûr que l'on regarde toutes les tendances à l'international. Comme je le disais tantôt l'économie circulaire (...). Ce sont des choses qui sont regardées de très près, et on essaie d'intégrer ça dans nos mandats. Dans le fond, on veut catalyser ces éléments-là ».

QUEEN	Logique bureaucratique gouvernementale	« [...] Mais à la tête, un moment donné, beaucoup de dirigeants avec les pratiques gouvernementales probablement plus en silo. Bon, finalement qui se répercute ». « [...] ça devenait assez complexe à mettre en place. Car on était beaucoup dans l'administratif ou l'encadrement, mais c'est difficile d'arriver jusqu'à la mise en œuvre d'actions concrètes ».
QUECOM	Logique de performance commerciale	« Parce que c'est la plus grande crainte des gens, dans le déploiement de notre approche, c'est que ça va coûter cher, et que ça ne sera pas en ligne avec notre axe commercial ». « Mais quand on expliquait à l'approvisionnement que ces ampoules coûtent plus cher, mais vont être plus durables, et qu'en bout de ligne lignes on faisait un exercice financier. Là, on a réussi à les convaincre et puis ç'a été des bons arguments et la chose au niveau des édifices ».
QUECOM	Logique de développement durable	« [...] Donc en déconstruisant cela, en prônant le concept et en lui donnant une définition (...). On s'entend que c'est du développement durable pur et dur ». « [...] Mais « développement durable » et vraiment axé, je n'aime pas mettre en boîte : l'économie, le social et l'environnemental, mais de s'assurer dès le départ qu'on couvrait : la communication le suivi, la reddition de comptes et aussi les aspects socioéconomiques et environnementaux, dont l'approvisionnement responsable. En fait l'implication communautaire, qui était déjà présente au sein de l'organisation"

ANNEXE M

LA COMBINAISON DES LOGIQUES DANS LES DISCOURS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Tableau 1a - Termes utilisés pour représenter les logiques institutionnelles (commerciale et de développement durable[47]) de QUECOM

Logique commerciale	Logique de développement durable
Vente (78) (2.89%)	Responsabilité (103) (3.82%)
Performance (24) (0.89%)	Parties prenantes (32) (1.19%)
Actions (44) (1.63%)	Gouvernemental (25) (0.93%)
Mesures (21)	
Compétences (20)	

[47] Issu du plan de développement durable

Tableau 1b - Termes utilisés pour représenter les logiques institutionnelles (commerciale et de développement durable[48]) de QUECOM

Logique commerciale	Logique de développement durable
Meilleur (32) (0.97%)	Québec (113) (3.41%)
Millions (17) (0.51%)	Responsabilité (70) (2.11%)
Gestion (14) (0.42%)	Environnement (19) (0.57%)
Certification (23) (0.59%)	Développement durable (12) (0.36%)
Dollars (13) (0.39%)	

[48] Issu du rapport de responsabilité sociale

Logique commerciale	Logique de développement durable
Objectifs (102)	Responsabilité (240)
Gestion (58)	Développement durable (214)
Amélioration (51)	Employés (108)
Intégration (48)	Évènements (71)
Meilleur (43)	Parties prenantes (60)
Organisationnel (26)	Social (67)
	Collectivité (61)
	Sociétal (47)
	Engagé (43)
	Environnement (41)

Tableau 1c - Termes utilisés pour représenter les logiques institutionnelles (commerciale et de développement durable[49]) de QUECOM

[49] Tous documents

Logique commerciale	Logique de développement durable
Programmes (118) (0.74%)	Employés (205) (0.96%)
Services (103) (0.65%)	Responsabilité (167) (1.05%)
Clients (97) (0.61%)	Social (109) (0.7%)
Millions (92) (0.58%)	Parties prenantes (50)
Secteur (82) (0.52%)	Environnement (45)
Exploitation (77) (0.49%)	Enjeu (45)
	Engagement (44)

Tableau 2 - Termes utilisés pour représenter les logiques institutionnelles (entre parenthèse le nombre de références dans le rapport de responsabilité sociale[50]) d'ONTCO

[50] Word count in Nvivo, avec la fonction « include stemmed words »

Logique gouvernementale	Logique de développement durable
Gouvernement (22)	Développement durable (50)
Gestion (18)	Écoresponsable (13)
Action (33)	Partenaires (7)
Principes (13)	
Appuyer (13)	
Incontournable (6)	

Tableau 3 - Termes utilisés pour représenter les logiques institutionnelles (entre parenthèse le nombre de références dans le rapport de responsabilité sociale[51]) de QUEEN.

[51] Plan de développement durable

Logique administrative	Logique de développement durable
Administration (563)	
Gestion (539)	Responsable (267)
Conseils (508)	Recyclage (168)
Comités (324)	Environnement (148)
Rapports (292)	Éthique (85)
Gouvernement (268)	
Politique (217)	
Appliquer (150)	
Performance (149)	
Mandats (132)	

Tableau 4 - Termes utilisés pour représenter les logiques institutionnelles (entre parenthèse le nombre de références dans le rapport de responsabilité sociale[52]) d'ONTEN

[52] Tous documents

REFERENCES

Ackerman, R.W. et Bauer, R.A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston, VA : Reston Publishing.

Acquier, A.(2008) Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur. Dans Communication présentée à /au Actes du colloque de l'AIMS Nice

Acquier, A., Daudigeos, T. et Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement, 14*(4), 222-250.

Adams, C., Hill, W.Y. et Roberts, C.B. (1998). Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behavior. *British Accounting Review, 30*(1), 1-21.

Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. et Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review, 32*(3), 836-863.

Aharoni, Y. (1986). *The evolution and management of state owned enterprises*. Cambridge, MA : Ballinger.

Ahmed, S.A. et Zéghal, D. (1987). Industry Segment Identification and Social Responsibility Information Disclosure in Selected Canadian Companies. [Article]. *International Journal of Accounting, 22*(2), 153-167.

Albareda, L., Lozano, J.M., Tencati, A., Midttun, A. et Perrini, F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business Ethics: A European Review, 17*(4), 347-363.

Albareda, L., Lozano, J.M. et Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics, 74*, 391-407.

Aldrich, H.E. et Fiol, C.M. (1994). Falls rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Journal, 19*(4), 645-670.

Alford, R.R. et Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*. Cambridge : Cambridge University Press.

Allaire, Y. (2011). *La gouvernance des sociétés d'État : bilan et suggestions*. Dans Institut sur la gouvernance des entreprises privées et publiques (IGOPP) (dir.). Montréal

Andersson, L.M. et Bateman, T.S. (2000). Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Journal, 43*(4), 548-570.

Angelini, C., Lombardo, E. et Pignatel, I. (2012). Les pratiques environnementales au sein du CAC 40: Un regard sur les entreprises visionnaires. *Revue Française de Gestion, 38,* 35-54,39-11.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to Overcoming Barriers in Organizational Change*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). *Organizational learning a theory of action perspective*. Reading, Mass. ; Don Mills, Ont. : Addison-Wesley.

Arjaliès, D.-L. et Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research, 24*(4), 284-300.

Ashforth, B.E. et Gibbs, B.W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science, 1*(2), 177-194.

Ball, A. et Grubnic, S. (2007). Sustainability accounting and accountability in the public sector. Dans Unerman, J., J. Bebbington et B. O'Dwyer (dir.), *Sustainability Accounting and Accountability*. London : Routledge.

Bansal, P. et Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal, 43*(4), 717-736.

Baret, P. (2007). *Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Actes du colloque, 2007, Montréal

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Baum, J.A.C. et Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly, 36*(2)

Bédard, M.G. et Bernier, L. (1997). Les entreprises publiques. Dans Tremblay, P. P. et A. Bernard (dir.), *L'Etat administrateur: modes et émergences* (p. 49-87). Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec.

Berger, P.L. et Luckman, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY : Doubleday, .

Bernard, Y., Godard, L. et Zouaoui, M.(2015) Effet des changements de dirigeant sur la performance RSE des entreprises cotées : Le cas français 1999-2011. Dans Communication présentée à /au Actes du Congrès de l' IAE

Bernier, L. (1989). La dynamique institutionnelle des entreprises publiques au Québec de 1960 à aujourd'hui. *Politiques et Management Public, 7*(1), 95-111.

Bernier, L. (1994a). L'évolution des entreprises d'Etat au Québec depuis 1960. Dans Gagnon, A.-G. (dir.), *Québec : Etat et Société* (p. 243-253). Montréal : Editions Québec/Amérique.

Bernier, L. (1994b). Privatization in Quebec. Dans Iain, J. et R. Bernier (dir.), *Un État réduit? A Down-Sized State?* (p. 221-246). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Bernier, L. (2011). The future of Public Enterprises: Perspectives from the Canadian Experience. *Annals of Public and Cooperative Economics, 82*(4), 349-419.

Bernier, L. (2012). Les entreprises publiques *L'administration contemporaine de l'État 2012* (p. 477-495).

Bernier, L. (2014). Public enterprises as policy instruments: the importance of public entrepreneurship. *Journal of Economic Policy Reform, 17*(3), 253-266.

Bernier, L. et Garon, F. (2003). Les sociétés d'Etat québécoises : après les privatisations, l'adaptation à l'économie mondialisée. Dans Gagnon, A.-G. (dir.), *Québec : Etat et société*. Montreal : Québec Amérique.

Bernier, L. et Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review, 67*(3), 488-503.

Bernier, L., Petit, P., Bédard, M.G. et Forget, A. (1997). La performance financière des sociétés d'état au Québec. Dans Guay, M.-M. e. a. (dir.), *Performance et secteur public : réalités, enjeux et paradoxes* (p. 97-113). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Bertels, S., Papania, L. et Papania, D. (2010). *Embedding sustainability in organizational culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge*. Dans Sustainability, N. f. B. (dir.).

Berthoin-Antal, A. et Sobczak, A. (2005). *Beyond CSR: organizational learning for global responsibility, .* WZB Discussion Paper, (SP III 2004-112).

Bhattacharya, C.B. et Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review, 47*(1), 9-24.

Bird, F. (2004). Dilemmas of Development: Managing Socially Responsible International Businesses in Developing Areas. Dans Bird, F., E. Raufflet et J. Smucker (dir.), *International Businesses and the Dilemma of Development, Case Studies on Global Responsibilities and the Practices of Businesses in Developing Areas* (p. 11-35) : Palgrave MacMillan.

Bird, M.G. (2015). Canadian state-owned enterprises: a framework for analyzing the evolving Crowns. [Article]. *Policy Studies, 36*(2), 133-156.

Bjerregaard, T. (2011). Co-existing institutional logics and agency among top-level public servants: A praxeological approach. *Journal of Management and Organization, 17*(2), 194-209.

Boardman, A.E. et Vining, A.R. (1989). Ownership and Performance in competitive Environments: A comparison of the performance of private, mixed, and state-owned enterprises. *Journal of Law and Economics, 32*(1), 1-33.

Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

Bonneveux, E., Calmé, I. et Soparnot, R. (2012). Strategic CSR Assets within SMEs: A Comparative Case Study. *International Business Research, 5*(7), 38-49.

Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir, 3*(23), 170-186.

Borchani Maktouf, M. (2010). Déterminants de la stratégie sociétale des multinationales en France. *Revue de l'organisation responsable, 2*, 39-58.

Bouchard, M.J., Bernier, L., Hébert, M., Lacroix, A., Labrie Beaudoin, G., Normandin, C., Ramboarisata, L. et Vivier, D.(2010) La RSE, un domaine d'innovation pour les entreprises publiques et d'économie sociale? Première

étape de la mise en place d'une démarche inspirée de la communauté de pratique. Dans Communication présentée à /au Actes du vingt-huitième congrès du CIRIEC International Berlin

Bouchard, M.J. et Lévesque, B. (2010). Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au coeur de la construction québécoises de l'économie sociale. *Cahiers du CRISES, 2010-04*

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Paris Éditions de Minuit.

Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. et Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics, 95*, 297-318.

Bowen, H.A. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York : Harper and Brothers.

Boxenbaum, E. (2006). Corporate social responsibility as institutional hybrids. *Journal of Business Strategies, 23*(1), 45-63.

Boxenbaum, E. et Trandgaard Pedersen, J. (2009). Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. Dans Lawrence, T. B. (dir.), *Institutional Work* : Cambridge University Press.

Bozec, R. et Breton, G. (2003). The impact of the corporatization process on the financial performance of Canadian state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management, 16*(1), 27-47.

Brewer, P.C. (1996). *A Case Study of An Activity-Based Cost Management System Implementation at Harris Semiconductors*. Working Paper. Miami University.

Brønn, P.S. et Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics, 87*(1), 91-109.

Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, NY : Wiley.

Buchanan, J. et Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent*. Ann Arbor : University of Michigan Press.

Buisson, M.-L. (2006). Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle. Dans Grimand, A. (dir.), *L'appropriation des outils*

de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ? (p. 157-173). Saint-Étienne : Publications de l'Université de Saint-Étienne.

Burke, L. et Logsdon, J.M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning, 29*(4), 495-502.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique, 36*(1), 169-208.

Callon, M. et Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait: anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise.* Paris : Edition de la découverte.

Campbell, J.L. (2004). *Institutional Change and Globalization.* : Princeton University Press.

Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review, 32*(3), 946-967.

Caprar, D.V. et Neville, B.A. (2012). "Norming" and "Conforming": Integrating Cultural and Institutional Explanations for Sustainability Adoption in Business. *Journal of Business Ethics, 110*(2), 231-245.

Carroll, A.B. (1979a). A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*(4), 497-505.

Carroll, A.B. (1979b). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review, 4*(4), 497-505.

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsability. Evolution of a definitional construct *Business and Society, 38*(3), 268-295.

Chapple, W. et Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia : A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business Society, 44*(4), 415-441.

Charbonneau, M. et Caron, M.-A. (2009a). L'engagement de Postes Canada dans la RSE, Vecteur d'hybridation identitaire ? *La Revue des Sciences de Gestion, 5*(239-240), 79-86.

Charbonneau, M. et Caron, M.-A. (2009b). L'engagement de Postes Canada dans la RSE, Vecteur d'hybridation identitaire? [Article]. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 5*(239/240), 79-86.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory : a practical guide through qualitative analysis.* Thousand Oaks, Calif : Sage Publications.

Chen, J., Cumming, D., Hou, W. et Lee, E. (2016). CEO Accountability for Corporate Fraud: Evidence from the Split Share Structure Reform in China. *Journal of Business Ethics, 138*(4), 787-806.

Chiapello, È. et Gitiaux, F. (2009). Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations. *Revue de l'organisation responsable, 4*(1), 43-53.

Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly, 17*(2), 163-177.

Christiansen, H. (2013). *Balancing Commercial and Non-Commercial Priorities of State-Owned Enterprises.* Dans Publishing, O. (dir.). (OECD Corporate Governance Working Papers,) (Vol. 6).

Christiansen, L.J.H. et Lounsbury, M. (2013). Strange Brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. Dans Lounsbury, M. et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action, Part B: Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, p. 199-232). Bingley, UK : Emerald.

Chung, J. et Monroe, G. (2003). Exploring Social Desirability Bias. *Journal of Business Ethics, 44*(4), 291-302.

Ciborra, C.U. (1996). The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises. [Article]. *Organization Science, 7*(2), 103-118.

Cinq-Mars, J. (2014). *Rapport du commissaire au développement durable.* Dans 2014-2015, R. d. V. g. d. Q. à. l. A. n. p. l. a. (dir.). Québec et Montréal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Cinq-Mars, J. (2015). *Rapport du commissaire au développement durable.* (Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016). Québec et Montréal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Cinq-Mars, J. (2017). *Rapport du commissaire au développement durable.* (Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017). Québec et Montréal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

CIRIEC. (2011). *Le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises : un domaine où les entreprises publiques et d'économie sociale*

peuvent innover ? (Rapport de recherche présenté au comité exécutif de CIRIEC-Canada dans le cadre des travaux du groupe de travail sur le transfert de savoir.).

Clarke, A. (1991). Social worlds/arenas theory as organizational theory. Dans Maines, D. R. (dir.), *Social organization and social process: essays in honor of Anselm Strauss* (p. 119-158). New York : Aldine de Gruyter.

Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review, 20*(1), 92-117.

Colle, S. et York, J. (2009). Why Wine is not Glue? The Unresolved Problem of Negative Screening in Socially Responsible Investing. [Article]. *Journal of Business Ethics, 85*, 83-95.

Córdoba-Pachón, J.R., Garde-Sánchez, R. et Rodríguez-Bolívar, M.P. (2014). A Systemic View of Corporate Social Responsibility (CSR) in State-Owned Enterprises (SOEs). *Knowledge and Process Management, 21*(3), 206-219.

Corporate Knights. (2008). Best 50 Issue 2008.

Couleau-Dupont, A.(2010) The process of appropriation of IAS/IFRS: An analysis of organizational practices. Dans Communication présentée à /au Crises et nouvelles problématiques de la Valeur Nice, France

Crisan, D. et McKenzie, K.J. (2013). *Government-Owned Enterprises In Canada.* Dans The School of Public Policy, U. o. C. (dir.). (SPP Research Papers) (Vol. 6).

Cuillière, O. (2006). Appropriation du conseil externe et légitimité du prescripteur. Dans Grimand, A. (dir.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (p. 174-198). Saint-Étienne : Publications de l'Université de Saint-Étienne.

Cunningham, P.H. (2011). State-Owned Enterprises: Pursuing Responsibility in Corporate Social Responsibility *Management Communication Quarterly, 25*(4), 718-724.

Czarniawska, B. et Sevón, G. (1996). Introduction. Dans Czarniawska, B. et G. Sevón (dir.), *Translating Organizational Change* (p. 1-12). Berlin : Walter de Gruyter.

Dacin, M.T., Oliver, C. et Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal, 28* (2), 169-187.

Dashwood, H.S. (2012). CSR norms and organizational learning in the mining sector. *Corporate Governance: The international journal of business in society, 12*(1), 118-138.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review, 2*(3), 70-76.

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal, 16*(2), 312-322.

Davis, K. et Blomstrom, R.L. (1966). *Business and its environment.* New York : McGraw-Hill.

De Chiara, A. et Tiziana Russo, S. (2011). CSR strategy in multinational firms: focus on human resources, suppliers and community. *Journal of Global Responsibility, 2*(1), 60-74.

De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir, 3*(9), 109-126.

Deephouse, D.L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal, 39*(4), 1024.

Deephouse, D.L. et Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. Dans Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 49-78). London : SAGE Publications Ltd.

Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 4*(8), 105-123.

Demers, C. et Barral, H.(1996, 13-15 mai 1996) Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable. Dans Communication présentée à /au Actes informatisés de la Ve Conférence internationale de management stratégique Lille, France

Déniz-Déniz, M.d.l.C. et García-Falcón, J.M. (2002). Determinants of the Multinationals' Social Response. Empirical Application to International Companies Operating in Spain. *Journal of Business Ethics, 38*(4), 339-370.

DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983a). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.

DiMaggio, P.T. et Powell, W.W. (1983b). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160.

DiMaggio, P.T. et Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago : University of Chicago Press.

Donaldson, T. et Dunfee, T.W. (1999). *Ties That Bind*

Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65-91.

Donsimoni, M. et Labaronne, D. (2014). Responsabilité sociale d'une entreprise publique : une formalisation du jeu des acteurs. [Article]. *Management International / International Management / Gestión Internacional, 18*(2), 22-38.

Dreveton, B. (2009). Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique. *Revue de l'organisation responsable, 4*(2), 30-44.

Drumwright, M.E. (1994). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing, 58*(3), 1-1.

Dutton, J.E. et Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal, 34*(3), 517-554.

Duymedjian, R. et Rüling, C.-C. (2010). Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies, 31*(2), 133-151.

Egri, C.P. et Ralston, D.A. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management, 14*(4), 319-339.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M. et Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32.

Elsbach, K.D. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly, 39*(1), 57-88.

Epstein, E.M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review, 29*, 99-114.

Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics, 52*(4), 391-400.

Fligstein, N. (1991). The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. Dans Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 311-336). Chicago : University of Chicago Press.

Florio, M. (2014). Contemporary public enterprises: innovation, accountability, governance. *Journal of Economic Policy Reform, 17*(3), 201-208.

Florio, M. et Fecher, F. (2011). The Future of Public Enterprises: Contributions To A New Discourse. [Article]. *Annals of Public & Cooperative Economics, 82*(4), 361-373.

Forget, A., Bédard, M.G. et Bernier, L. (1995). *Un modèle explicatif de la performance des entreprises publiques à vocation industrielle et commerciale.* Dans Centre de recherche en gestion. Groupe de recherche en conjoncture (dir.). (Document de travail 20-95). Montréal : Université du Québec à Montréal.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Boston : Pitman.

Friedland, R. et Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. Dans Powell, W. W. et P. J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* . University of Chicago Press, Chicago.

Friedman, F.B. (1992). The changing role of the environmental manager. *Business Horizons, 35*(2), 25-28.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*(September 13, 1970), 122-126.

Frooman, J. (1999). Stakeholders Influence Strategies. *Academy of Management Review, 24*(2), 191.

Fukukawa, K. et Moon, J. (2004). A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting. *Journal of Corporate Citizenship, 16*, 45-60.

Gabriel, P., Baret, P. et Schäfer, P. (2012). Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : Les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26 000. *Revue de l'Organisation Responsable (ROR), 7*(1), 18-31.

Galaskiewicz, J. (1997). An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 445-471.

Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance: The international journal of business in society, 6*(2), 175-187.

Gana-Oueslati, E. et Labaronne, D. (2011). Corporate Social Responsibility, Managerial Entrenchment and Privatization. Example of an Algerian Public Company. *Management International, 15*(4), 37-47.

Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics, 53*(1/2), 51-71.

Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *Revue du MAUSS, 15*, 320-325.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley : University of California Press.

Gioia, D.A. et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433-448.

Gioia, D.A., Corley, K.G. et Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine Transaction.

Glynn, M.A. et Raffaelli, R. (2013). Logic pluralism, organizational design, and practice adoption: The structural embeddedness of CSR programs. Dans Lounsbury, M. et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action, Part B: Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, p. 175-197). Bingley, UK : Emerald.

Godkin, L. (2015). Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 15-28.

Gray, R., Kouhy, R. et Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8*(2), 47-77.

Greenwood, R., Díaz, A.M., Li, S.X. et Lorente, J.C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science, 21*(2), 521-539.

Greenwood, R. et Hinings, C.R. (1993). Understanding Strategic Change - the Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal, 36*, 1052-1081.

Greenwood, R. et Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review, 21*(4), 1022-1054.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin, K. (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London : SAGE Publications Ltd.

GRI. (2012). *Sustainability Reporting Policy Initiatives in Europe*. Draft Paper Récupéré de https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-Reporting-Policy-Initiatives-in-Europe.pdf

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* . Saint-Étienne : Publications de l'Université de Saint-Étienne.

Grimand, A. (2011). *Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. Actes du XXIème Congrès de l'AGRH*, Actes du colloque, 2011, Saint-Malo, 17-19 Novembre., France

Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir, 4*(54), 237-257.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (2005). Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences. Dans Denzin, N. K. et Y. S. Lincoln (dir.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 éd., p. 191-215). Thousand Oaks : Sage Publications.

Guthrie, J. et Farneti, F. (2008). GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. *Public Money & Management, 28*(6), 361-366.

Hafsi, T. (1983). L'Etat en affaires: au delà de l'idéologie. *Politiques et Management Public, 1*(2), 67-91.

Hafsi, T. (1989). *Strategic Issues in State-Controlled Enterprises*. Greenwich, Connecticut : Jai Press.

Hafsi, T. (1990). *Gérer l'entreprise publique*. Alger : Office des publications universitaires.

Hafsi, T. et Demers, C. (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec*. Boucherville : Gaëtan Morin.

Hafsi, T., Kiggundu, M.N. et Jorgensen, J.J. (1987). Strategic Apex Configurations in State-Owned Enterprises. *The Academy of Management Review, 12*(4), 714-730.

Harrison, J.S. et Freeman, R.E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal, 42*(5), 479-485.

Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986-1014.

Hartley, J. et Skelcher, C. (2008). The agenda for public service improvement. . Dans Hartley, J., C. Skelcher, C. Donaldson et M. Wallace (dir.), *Managing to Improve Public Services* (p. 3-23). Cambridge : Cambridge University Press.

Hatch, M.-J. (2000). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. (Delhaye, C., Trad.). Bruxelles : De Boeck.

Hemingway, C.A. et Maclagan, P.W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 50*(1), 33-44.

Hoffman, A.J. (2000). *Competitive environmental strategy : a guide to the changing business landscape*. Washington, D.C. : Island Press.

Hoffman, A.J. (2001a). *From Heresy to Dogma, an Institiutional History of Corporate Environmentalism*. Standford, California : Standford University Press.

Hoffman, A.J. (2001b). Linking organizational and field-level analyses: The diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment, 14*(2), 133-156.

Hoffman, A.J. et Ventresca, M. (2002). Introduction. Dans Hoffman, A. J. et M. Ventresca (dir.), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives* (p. 1-27). Stanford University Press.

Hofstede, G.H. (1997). *Cultures and organizations : software of the mind.* : New York ; Montréal : McGraw-Hill.

Höllerer, M., Jancsary, D., Meyer, R.E. et Vettori, O. (2013). Imageries of corporate social responsibility: Visual recontextualization and field-level meaning. Dans Lounsbury, M. et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action, Part B: Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, p. 139-174). Bingley, UK : Emerald.

Howard-Grenville, J., Nash, J. et Coglianese, C. (2008). Constructing the License to Operate: Internal Factors and Their Influence on Corporate Environmental Decisions. *Law & Policy, 30*(1), 73-107.

Husted, B. et Allen, D. (2007). Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics, 74*(4), 345-361.

Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers.* Oxford : Oxford University Press.

Jamali, D. et Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics, 102*(4), 599-621.

Jarzabkowski, P., Matthiesen, J.K. et Van de Ven, A. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. In Dans Lawrence, T. B., B. Leca et R. Suddaby (dir.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations* (p. 284–316). Cambridge, UK : Cambridge University Press.

Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. Dans DiMaggio, P. et W. W. Powell (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 143-163). Chicago : University of Chicago Press.

Jimenez, A. et Pasquero, J. (2004). Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership: a stakeholder approach. *Management Research, 3*(1), 49.

Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review, 22*(3), 59-67.

Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review, 20*(2), 404-437.

Jones, T.M. et Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review, 24*(2), 206-221.

Jonker, J. et van Pijkeren, M. (2006). *In Search of Business Strategies for CSR.* Research Paper Series. [Working Paper]. International Centre for Corporate Social Responsibility

Knudsen, J.S. (2013). The integration of corporate social responsibility (CSR) initiatives into business activities: can lessons be learnt from gender diversity programmes? *International Journal of Business Governance and Ethics, 8*(3), 210.

Kolk, A. (2005). Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector: The Dynamics of MNC Responses and Code Development. *European Management Journal, 23*(2), 228-236.

KPMG, CCGA, GRI et UNEP. (2013). *Carrots and Sticks - Sustainability reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow's trends.*

Kraatz, M.S. et Block, E.S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. Dans Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 243-275). London : SAGE Publications Ltd.

La Direction générale des sociétés d'État du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor. (1993). *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État.* : .

Labelle, F., Navarro-Flores, O. et Pasquero, J. (2012). Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée Un regard pratique depuis le terrain en sciences de la gestion. Dans Luckerhoff, J. et F. Guillemette (dir.), *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Labelle, F. et Pasquero, J. (2006). Alcan et le « paRtenalisme » : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale. *Entreprises et Histoire, 45*, 74-96.

Lauesen, L.M. (2011). CSR in publicly owned enterprises: opportunities and barriers. *Social Responsibility Journal, 7*(4), 558-577.

Lauesen, L.M. (2014). How well are water companies engaged in CSR? A critical cross-geographical discourse analysis. *Social Responsibility Journal, 10*(1), 115-136.

Leca, B. (2006). Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néoinstitutionnalisme sociologique. *Finance Contrôle Stratégie, 9*(4), 67-86.

Lee, M.-d. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics, 102*(2), 281-298.

Lépineux, F. (2004). Dimension stratégique de la RSE et cohérence interfonctionnelle. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*(205), 75-92.

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris : Plon.

Li, W. et Zhang, R. (2010). Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China. *Journal of Business Ethics, 96*(4), 631-631-645.

Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA : Sage.

Lindblom, C.E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review, 19*(2), 79-88.

Lindgreen, A., Swaen, V. et Maon, F. (2009). Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation. *Journal of Business Ethics, 85*, 251-256.

Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly, 46*(1), 29-56.

Lounsbury, M. et Boxenbaum, E. (2013). Institutional Logics in Action. Dans Lounsbury, M. et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional Logics in Action, Part A* (Vol. Research in the Sociology of Organizations, p. 3-22). Bingley : Emerald Group Publishing Limited.

Lydenberg, S., Rogers, J. et Wood, D. (2010). *From Transparency to Performance : Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues.* Dans Organizations, H. C. f. N. (dir.). (Initiative for Responsible Investment,). Harvard University

Maclean, T.L. et Behnam, M. (2010). The Dangers Of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, And Institutionalized Misconduct. [Case Study]. *53*, 1499-1520.

Maguire, S. et Hardy, C. (2006). The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective. *Organization Studies, 27*(1), 7-29.

Maon, F., Lindgreen, A. et Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. [Article]. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 20-38.

Marais, M. et Reynaud, E. (2008). Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable. *Management International, 12*(4), 45.

March, J.G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning* (Vol. 2).

March, J.G. (1994). *A Primer on Decision–Making.* New York : The Free Press.

March, J.G. et Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations.* Bergen, Norvège : Universitetsforlaget.

Margolis, J.D. et Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly, 48*(2), 268-305.

Martinet, A.-C. et Payaud, M.A. (2008, Jan 2008). Formes de RSE et entreprises sociales: Une hybridation des stratégies. *Revue Française de Gestion, 34,* 199-214,112-113.

Matten, D. et Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review, 33*(2), 404-424.

McWilliams, A. et Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review, 26*(1), 117-127.

Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83*(2), 340-363.

Meyer, J.W. et Scott, W.R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality.* : Sage Pubns.

Meyer, R.E. et Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *The American Behavioral Scientist, 49*(7), 1000-1014.

Ministère du Développement Durable de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques. (2014). *État de situation du développement durable au Québec - Rapport de la période 2006-2013.* : Récupéré de http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/etat_situation_DD_Qc.pdf

Mintzberg, H. (1983). The Case For Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Strategy, 4*(2), 3.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853-886.

Moon, J. (2004). Government as a Driver of Corporate Social Responsibility. *ICCSR Research Paper Series*(No. 20-2004)

Morris, M.H. et Jones, F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 24*(1), 73-93.

Morsing, M. (2011). State-Owned Enterprises: A Corporatization of Governments? . *Management Communication Quarterly, 25*(4), 710-717.

Nancarrow, C., Brace, I. et Wright, L.T. (2001). Tell me Lies, Tell me Sweet Little Lies'*: Dealing with Socially Desirable Responses in Market Research. *Marketing Review, 2*(1), 55-69.

Nielsen, K. et Gonzalez, E.R. (2010). Engaging middle managers: Activities and resources which enhance middle manager engagement. Dans Albrecht, S. L. (dir.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (p. 139-148).

Nordensvard, J., Urban, F. et Mang, G. (2015). Social Innovation and Chinese Overseas Hydropower Dams: The Nexus of National Social Policy and Corporate Social Responsibility. *Sustainable Development, 23*(4), 245-256.

Observatoire de l'Administration Publique. (2010). *Les organismes gouvernementaux.* Dans Publique-ENAP, O. d. l. A. (dir.). (L'État québécois en perspective).

OECD. (2015). *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 Edition.* Dans Publishing, O. (dir.).

Okhmatovskiy, I. (2010). Performance Implications of Ties to the Government and SOEs: A Political Embeddedness Perspective. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1020-1047.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review, 16*(1), 145-179.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal, 18*(9), 697-713.

Organisation pour la Coopération et le Développement Économique. (2005). *Lignes directrices de l'ocde sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques.* Paris: Les Éditions de l'OCDE.

Organisation pour la Coopération et le Développement Économique. (2006). *Stratégies nationales de développement durable : bonnes pratiques dans les pays de l'OCDE.* Paris: Les Éditions de l'OCDE.

Pache, A.-C. et Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management. The Academy of Management Review, 35*(3), 455-476.

Pache, A.-C. et Santos, F. (2013). Inside The Hybrid Organization: Selective Coupling As A Response To Competing Institutional Logics. [Case Study]. *Academy of Management Journal, 56*, 972-1001.

Parenteau, R., Éthier, G., Paquin, M. et Payette, A. (1992). *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'état.* Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies.* New York : Free Press.

Pasquero, J. (1988). Comparative Research: The Case for Middle-Range Methodologies. Dans Preston, L. E. (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (p. 181-209). Greenwich: CT : JAI Press.

Pasquero, J. (1989a). *A Cross-Country Comparison of National and Corporate Public Issue Agendas: Exploring the Convergence Hypothesis. Academy of Management Best Papers Proceedings*, Actes du colloque, 1989a, : Academy of Management.

Pasquero, J. (1989b). L'entreprise et son environnement socio-politique. Dans Miller, R. (dir.), *La direction des entreprises, concepts et applications* (2nde éd., p. 189-226) : McGraw-Hill.

Pasquero, J. (1997). Business Ethics and National Identity in Quebec: Distinctiveness and Directions. *Journal of Business Ethics, 16*(6), 621-633.

Pasquero, J. (2005a). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : concept et portée. Dans Turcotte et Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 112-143). Sainte Foy, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Pasquero, J. (2005b). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. Dans Turcotte, M.-F. et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (p. 80-111). Sainte Foy, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international, 12*(2), 27-47.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3ème édition éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.

Paulus, K. et Soparnot, R. (2015). Une perspective interactionniste de la norme ISO 26000 comme vecteur d'apprentissage organisationnel - Le cas d'une PME du secteur de l'évènementiel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 3*(17), 3-19.

Pedersen, E.R., Gjerdrum et Gwozdz, W. (2014). From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry. *Journal of Business Ethics, 119*(2), 245-264.

Peloza, J. et Flakenberg, L. (2009). The role of collaboration in achieving corporate social responsibility objectives. *California Management Review, 51*(3), 95-113.

Pettigrew, A.M. (2005). The Character and Significance of Management Research on the Public Services [Article]. *Academy of Management Journal, 48*(6), 973-977.

Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependance perspective*. Londres : Harper & Row.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review, 80*(12), 56-68, 133.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78-92.

Prizzia, R. (2001). Privatization and Social Responsibility. *International Journal of Public Sector Management, 14*, 450-464.

Purdy, J. et Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal, 52*(2), 355-380.

Rainey, H.G. et Chan Su, J. (2013). Empirical Theory of Goal Ambiguity in Public Organizations. [Article]. *Conference Papers -- Southern Political Science Association*, 1-37.

Ralston, D.A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R.H., Wang, X. et Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal, 27*(9), 825-843.

Ramamurti, V. (1986). Public entrepreneurs: who they are and how they operate. *California Management Review, 28*, 142–158.

Rangeon, F. (1986). *L'idéologie de l'intérêt général*. Paris : Economica.

Rashman, L., Withers, E. et Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. [Article]. *International Journal of Management Reviews, 11*(4), 463-494.

Raynard, M., Lounsbury, M. et Greenwood, R. (2013). Legacies of logics: Sources of community variation in CSR implementation in China. Dans Lounsbury, M. et E. Boxenbaum (dir.), *Institutional logics in action, Part A: Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 39b, p. 243-276). Bingley, UK : Emerald.

Reay, T. et Hinings, C.R. (2005). The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies, 26*(3), 351-384.

Reay, T. et Jones, C. (2016). Qualitatively capturing institutional logics. *Strategic Organization, 14*(4), 441-454.

Reidenbach, R.E. et Robin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Corporate Moral Development. *Journal of Business Ethics, 10*(4), 273-273.

Rentsch, C. et Finger, M. (2013, September 9–10). *What Role for the State in the Future of Public Enterprises? Future of Public Enterprises*, Actes du colloque, September 9–10 2013, Brussels Workshop : CIRIEC.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie, XXIX*, 5-18.

Rioux Ouimet, H. (2012). Entre réingénierie et continuité : réforme libérale des sociétés d'État québécoises et nationalisme économique (2003-2012). *Revue Interventions économiques, 44*, En ligne.

Rodrigo, P. et Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics, 83*(2), 265-283.

Rodríguez Bolívar, M.P., Garde Sánchez, R. et López Hernández, A.M. (2014). Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*

Rogers, B. (2013). *Too Many Feelings and Not Enough Facts in CSR Strategy* (pp. 21-21) : Forbes Inc.

Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes. *Revue d'analyse comparée en administration publique, 14*(3), 1-12.

Roper, J. et Schoenberger-Orgad, M. (2011). State-Owned Enterprises: Issues of Accountability and Legitimacy. [Article]. *Management Communication Quarterly, 25*(4), 693-709.

Rouleau, L. et Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *The Journal of Management Studies, 48*(5), 953.

Rousseau, S. (2008). Entreprises publiques et développement durable. Réflexion sur un engouement. *Revue française de Gestion, 5*(185), 47-64.

Rudez, H.N. (2010). Integration of Corporate Social Responsibility Into Loyalty Programs In The Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Management, 16*(1), 101-108.

Runhaar, H. et Lafferty, H. (2009). *Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry.* (Journal of Business Ethics 01674544) (Vol. 84). [Report]. : Springer Science & Business Media B.V.

Sahlin, K. et Wedlin, L. (2008). Circulation Ideas: Imitation, Translation and Editing. Dans Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism.* London : SAGE Publications Ltd.

Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. et Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive, 5*(2), 61-75.

Scott, W.R. (1983). Healthcare organizations in the 80s: The convergence of public and professional control systems. Dans Meyer, J. W. et W. R. Scott (dir.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (p. 99-114). Beverly Hills, CA : Sage.

Scott, W.R. (1992). The Organization of Environments: Network, Cultural, and Historical Elements. Dans Meyer, J. W. et W. R. Scott (dir.), *Organizational Environments : Ritual and rationality* (p. 155-175). Newbury Park : Sage Publications.

Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations: Theory and Research.* Thousands Oaks : Sage.

Selznick, P. (1947). *TVA and the grass roots a study in the sociology of formal organization.* New York : New York Harper & Row.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review, 13*(1), 25-35.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration.* New York : Harper and Row.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline : the art and practice of the Learning Organization.* New York : Doubleday.

Sexty, R.W. (1983). The accountability dilemma in canadian public enterprises: social versus commercial responsiveness. *Annals of Public & Co-operative Economy, 54*(1), 19-33.

Sharma, G. et Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(1), 95-122.

Sharp, Z. et Zaitman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of Business, 93*(1), 51-71.

Siebenhüner, B. et Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy & the Environment, 16*(5), 339-353.

Simard, L., Dupuis, A. et Bernier, L. (2006). Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance. *Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada, 49*(3), 308-333.

Siti-Nabiha, A.K. et Scapens, R.W. (2005). Stability and change: an institutionalist study of management accounting change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 18*(1), 44-73.

Smith, N.C. (2003). Corporate Social Responsibility: whether or how? *California Management Review, 45*(4), 52-76.

Soldo, E., Marais, M. et Hernandez, S. (2010). Les pratiques évaluatives au coeur de l'action publique locale en matière de développement durable : une lecture néo-institutionnaliste. *Management International, 14*(4), 69-84.

Soparnot, R. et Grandval, S. (2008). Intégrer le développement durable dans le business model de l'entreprise. Dans Dion, M. et D. Wolff (dir.), *Le développement durable: théories et applications au management* (p. 123-137). Paris : Dunod.

Sparkes, R. et Cowton, C.J. (2004). The Maturing Of Socially Responsible Investment: A Review Of The Developing Link With Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 52*(1), 45-57.

Star, S.L. et Griesemer, J. (1989). Institutionnal ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertrebate zoologie. *Social Studies of Science, 19*(3), 387-420.

Steurer, R. (2010). The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences, 43*(1), 49-72.

Strauss, A.L. (1993). Negotiated order and structural ordering *Continual Permutations of Action* (p. 245-262). Hawthorne, NY : Aldine de Gruyter.

Strauss, A.L. et Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.* (2 éd.). Thousand Oaks : Sage Publications Inc.

Strauss, A.L., Schatzman, L., Ehrlich, D., Bucher, R. et Sabshin, M. (1963). *The hospital and its negotiated order* (pp. 147–169). New York : The Free Press.

Strike, V.M., Jijun, G. et Bansal, P. (2006). Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies, 37*(6), 850-862.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571-610.

Tagesson, T., Blank, V., Broberg, P. et Collin, S.-O. (2009). What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management, 16*(6), 352-364.

Talbot, D. et Boiral, O. (2015). Strategies for Climate Change and Impression Management: A Case Study Among Canada's Large Industrial Emitters. *Journal of Business Ethics, 132*(2), 329–346.

Terjesen, S., Aguilera, R.V. et Lorenz, R. (2015). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics, 128*(2), 233-251.

Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement.* : Paris : Éditions La Découverte.

Thietart, R.A. (2003). *Méthodes de recherche en management.* (2e éd.. éd.). Paris : Paris : Dunod.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action.* New York : Mc Graw Hill.

Thornton, P.H. (2004). *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing.* Stanford, CA. : Stanford University Press.

Thornton, P.H. et Ocasio, W. (2008). Institutional logics. Dans Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin (dir.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 99-129). London : SAGE Publications Ltd.

Thornton, P.H., Ocasio, W. et Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process*. Oxford : Oxford University Press.

Tirilly, M. (2013). Outils et modèles en RSO : une approche théorique. Dans Turcotte, M.-F. (dir.), *Responsabilité sociétale de l'organisation : Exercices, cas et fondements* (p. 377-403). Québec (Québec) : Presses de l'Université du Québec.

Trapp, N.L. (2014). Stakeholder involvement in CSR strategy-making? Clues from sixteen Danish companies. *Public Relations Review, 40*(1), 42-49.

Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur la base d'ISO 26000* Québec (Canada) : Les publications de l'IEPF.

Turcotte, M.F. (1997). *Prise de décision par consensus.* . Montréal : L'Harmattan.

Tyler, T., Dienhart, J. et Thomas, T. (2008). The ethical commitment to compliance: Building value-based cultures. *California Management Review, 50*(2), 31-51.

Utopies. (2014). *L'analyse de matérialité : de la perception à la réalité* (Note de position) (Vol. 1).

van Marrewijk, M. et Becker, H.M. (2004). The hidden hand of cultural governance: The transformation process of Humanitas, a community driven organization providing, cure, care, housing and well-being to elderly people. *Journal of Business Ethics, 55*(2), 205-214.

Wartick, S.L. et Cochran, P.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review, 10*(4), 758-769.

Weaver, G.R., Trevino, L.K. et Cochran, P.L. (1999). Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal, 42*(1), 41-57.

Weber, M. (1971). *Economie et société*. Paris : Plon.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing.* : Mc-Graw-Hill Publishing Co.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations* Thousand Oaks, CA : Sage.

Westphal, J.D., Gulati, R. et Shortell, S.M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly, 42*(2), 366-394.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies, 27*(5), 613.

Wilson, I. (1975). What one company is doing about today's demands on business. Dans Steiner, G. A. (dir.), *Changing business society interrelationships.* . Los Angeles : Graduate School of Management, UCLA.

Wood, D.J. (1991a). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review, 16*(4), 691-718.

Wood, D.J. (1991b). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons, 34*(4), 66-73.

World Commission on, E. et Development. (1987). *Our common future*. Oxford; New York : Oxford University Press.

Yang, X. et Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective. *Journal of Business Ethics, 86*(01674544), 155-169.

Yin, R.K. (1984). *Case study research.* Beverly Hills, CA : Sage Publications.

Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. [Article]. *Harvard Business Review, 82*(12), 125-132.

Zhao, M. (2012). CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia. [Article]. *Journal of Business Ethics, 111*(4), 439-460.