

UNIVERSITÉ DE QUÉBEC À MONTRÉAL

LES REPRÉSENTATIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE  
L'ENTREPRISE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES DISCOURS  
DES ENTREPRISES ET DES ASSOCIATIONS PATRONALES QUÉBÉCOISES  
ET CANADIENNES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR

HAYKEL NAJLAOUI

JUIN 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## **Remerciements**

Je veux remercier tout particulièrement celles et ceux qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire.

Marie-France Turcotte, chercheure principale de la Chaire de responsabilité sociale et du développement durable et Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et du développement durable, mes directrices qui m'ont donné la chance de réaliser ce projet de recherche. Un grand merci pour votre soutien.

Mes parents, mes sœurs et mon frère, les seules personnes qui m'ont toujours appuyer même dans les pires de mes folies.

Un merci particulier à mes collègues et mes amis, les étudiants-chercheurs de la Chaire de responsabilité sociale et du développement durable, c'est avec vous que j'ai compris plusieurs choses, merci pour les longs questionnements.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LITE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : L'ÉVOLUTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	5
1.1 Les premières revendications.....	5
1.2 L'entrée en scène d'un autre développement .....	8
1.3 De la croissance économique au développement durable .....	10
1.4 Développement durable et les entreprises .....	15
1.4.1 Les grandes entreprises .....	16
1.4.2 Les petites et moyennes entreprises.....	23
1.5 Conclusion .....	27
CHAPITRE II : LE CADRE THÉORIQUE.....	28
2.1 Développement durable : différentes interprétations et représentations.....	29
2.2 Développement durable : multiples dimensions.....	32
2.2.1 L'intégration des dimensions .....	38
2.2.1.1 L'approche gagnant-perdant .....	39
2.2.1.2 L'approche gagnant-gagnant .....	39
2.2.1.3 L'approche mixte.....	41
2.2.1.4 Le modèle du triple bilan « <i>Triple bottom line</i> » .....	43
2.3 La responsabilité sociale et les parties prenantes.....	44
2.3.1 La responsabilité sociale de l'entreprise .....	45
2.3.2 La théorie des parties prenantes.....	53



4.2.1.4	La dimension économique .....	119
4.2.1.5	Le marché .....	122
4.2.1.6	Les normes et les standards .....	124
4.2.2	Les petites et moyennes entreprises .....	127
4.2.2.1	Le développement durable : la perception des PME et leurs fédérations .....	129
4.2.2.2	L'environnement.....	132
4.2.2.3	Le développement et la croissance de l'entreprise.....	135
4.2.2.4	Les lois et les règlements .....	136
4.3	Les lignes de convergence et de divergence .....	138
CHAPITRE 5: LES DISCUSSIONS .....		140
5.1	Les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise .....	140
5.1.1	Les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise.....	141
5.1.2	Les composantes et les pratiques de RSE .....	145
5.2	Les représentations du développement durable .....	149
5.2.1	Une représentation tridimensionnelle qui se veut intégrée .....	150
5.2.2	Une représentation tridimensionnelle à primauté économique.....	153
5.2.3	Une représentation bidimensionnelle à insuffisance sociale.....	154
5.3	Les parties prenantes : un levier pour mettre en œuvre la RSE et le développement durable au sein de l'entreprise ? .....	155
5.4	La nécessité de la reddition de comptes.....	158
5.5	Le rôle indispensable de la certification .....	160
5.6	Pour une nouvelle articulation entre le marché et la réglementation.....	162
CONCLUSION .....		166
BIBLIOGRAPHIE.....		176
APPENDICES .....		189
APPENDICE A.....		189

APPENDICE B.....	190
APPENDICE C.....	191
APPENDICE D.....	192

## Liste des figures

Figure 1.1 : Ventilation sectorielle des codes de conduites .....	18
Figure 1.2 : Les principaux sujets des codes de conduites .....	19
Figure 2.1 : Les dimensions de la RSE selon Enderle et Tavis (1998).....	52
Figure 3.1 : Schéma explicatif des étapes de codification .....	72
Figure 3.2 : Exemple de réseau analytique .....	75
Figure 4.1 : la responsabilité sociale de l'entreprise selon les associations patronales .....	82
Figure 4.2 : Les parties prenantes .....	84
Figure 4.3 : La réglementation.....	88
Figure 4.4 : La reddition de comptes .....	90
Figure 4.5 : La normalisation.....	93
Figure 4.6 : La responsabilité sociale de l'entreprise .....	96
Figure 4.7 : Les principaux déterminants de la responsabilité sociale de l'entreprise envers ses parties prenantes en général.....	99
Figure 4.8 : Le développement durable selon Shell Canada.....	101
Figure 4.9 : Les valeurs qui régissent le comportement des entreprises.....	104
Figure 4.10 : La responsabilité environnementale.....	105
Figure 4.11 : Le développement durable selon les grandes entreprises.....	109
Figure 4.12 : La dimension environnementale .....	113
Figure 4.13 : La dimension sociale du développement durable.....	116
Figure 4.14 : la dimension économique.....	120
Figure 4.15 : Le marché .....	124
Figure 4.16 : La certification .....	126
Figure 4.17 : La perception du développement durable par les PME et leurs fédérations.....	132
Figure 4.18 : La perception de l'environnement par les PME et leurs fédérations ..	135
Figure 6.1 : L'intégration des intérêts des parties prenantes .....	170



## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : de la croissance économique au développement durable .....	13
Tableau 1.2 : les exigences de la loi française en matière de reddition de comptes... 21	
Tableau 2.1 : Les dimensions du développement durable .....	38
Tableau 2.2 : Historique de la RSE selon Wood (2006).....	49
Tableau 3.1 : les questions de recherches .....	61
Tableau 3.2 : provenance des mémoires de la consultation sur le Plan de développement durable du Québec .....	63
Tableau 3.3 : le corpus de la RSE .....	65
Tableau 3.4 : le corpus de développement durable.....	66
Tableau 4.1 : Les codes les plus fréquents et les codes pertinents dans le discours des associations patronales.....	79
Tableau 4.2 : Les codes les plus fréquents et les codes pertinents dans le discours des entreprises .....	93
Tableau 4.3 : les codes les plus fréquents et les codes pertinents dans le discours des grandes entreprises.....	106
Tableau 4.4: les normes par entreprise et par dimension.....	125
Tableau 4.5 : les codes les plus fréquents dans le discours des PME et de leurs fédérations.....	128
Tableau 5.1 : synthèse comparative des représentations de la RSE .....	143
Tableau 5.2 : Synthèse des composantes de la RSE selon les entreprises et les associations patronales.....	146
Tableau 5.3 : les représentations du développement durable .....	150

## Lite des abréviations, sigles et acronymes

BAPE	Bureau d'Audiences Publiques relatives à l'Environnement
CMED	Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
DD	Développement durable
EFQM	Fondation Européenne de la Gestion de la Qualité
FCEI	Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante
FPPQ	Fédération des producteurs de Porcs du Québec
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IÉM	Institut Économique de Montréal
MDDEP	Ministère de Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
NRÉ	Nouvelles Régulations Économiques
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Zone</i>
OIT	Organisation Internationale du travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observateur de Responsabilité Sociale de l'Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SA	<i>Social Accountability</i>
STM	Société de Transport de Montréal
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
TPP	Théorie des parties prenantes
CDCRE	Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises

## Résumé

L'engouement pour le concept de développement durable connaît aujourd'hui une montée spectaculaire. Tout ou presque se formule en termes de «durable», «soutenable» ainsi que «responsable», à commencer par les discours des ONG et des groupes de pression, des organisations internationales, des gouvernements et enfin des entreprises. Ce nouveau paradigme transforme les rôles des acteurs de développement et lance aux entreprises le défi d'assumer de nouvelles responsabilités. Ce constat nous a mené à questionner ce concept et ce qu'implique sa mise en œuvre par les entreprises. L'objectif de cette recherche est d'identifier les représentations de la responsabilité sociale et du développement durable des entreprises québécoises et canadiennes. Il est également question de déterminer comment s'intègrent les composantes des deux concepts dans ces représentations. Par le biais d'une analyse de contenu des mémoires d'entreprises déposés à l'occasion de deux consultations publiques sur la responsabilité sociale de l'entreprise et sur le développement durable, effectuée avec le support du logiciel «ATLAS.ti», nous avons identifié quatre représentations de la RSE et trois représentations du développement durable. Les représentations de la RSE vont d'une responsabilité limitée aux intérêts des actionnaires à une responsabilité de préserver l'environnement pour les générations futures. Ces représentations interpellent entre autres des notions comme l'éthique corporative, la stratégie de l'entreprise et la réglementation. Les représentations du développement durable varient en fonction des dimensions économique, sociale et environnementale, et leur intégration. Quant à notre deuxième objectif, les composantes de développement durable et de la responsabilité sociale nous mènent à considérer la concertation, la reddition de comptes et la certification comme étant les composantes d'un processus par lequel les entreprises comptent mettre en œuvre le développement durable.

Mots-clés : développement durable, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, parties prenantes, réglementation, marché, reddition de comptes et certifications.

## Introduction

Depuis le dernier quart du XXe siècle, la consommation des populations humaines surpasse la capacité des écosystèmes et l'évolution actuelle menace l'intégrité de la biosphère, la qualité de vie ainsi que la survie des générations futures. Les problèmes environnementaux sont de plus en plus reconnus, particulièrement, le réchauffement de la planète, la perte de la biodiversité, la désertification, l'accroissement rapide des pollutions, les perturbations climatiques engendrées par les gaz à effet de serre, etc. Il y a aussi des coûts sociaux et environnementaux au modèle économique opérant. Les niveaux de la production et la consommation ne cessent de mettre en péril l'avenir des humains et de la planète en général. DesJardins résume l'état de la situation environnementale dans la citation suivante :

Les probabilités que se poursuivent la dégradation et l'épuisement des ressources naturelles se multiplient avec la croissance de la population humaine. Les déchets toxiques qui seront causes de tourments pour les générations futures continuent à s'accumuler à travers le monde. Les régions sauvages du monde (forêts, marais, montagnes et prairies) sont défrichées, brûlées, drainées, goudronnées et développées jusqu'à leur disparition. Avec la destruction de la couche d'ozone et le danger potentiel d'effet de serre, l'activité humaine menace l'atmosphère et le climat de la planète elle-même. (DesJardins, 1995; p. 11)

En plus des problèmes environnementaux, nous constatons une montée de l'iniquité dans la répartition des richesses. L'abîme entre pays riches et pays pauvres ne cesse de se creuser. Un nombre croissant d'êtres humains ne peut répondre aux besoins essentiels. Au sein même des pays développés, on observe une montée de l'inégalité et de l'exclusion (PNUD, 2002). Selon le *Rapport mondial sur le développement humain 2002* du Programme des Nations Unies pour le Développement, parmi les 192 nations du monde, le produit national brut annuel par tête s'échelonne de 80 \$ au Mozambique à 45.360 \$ en Suisse. La moitié de la population mondiale, soit 2,8 milliards de personnes, vit avec moins de 2 \$ par jour, et le 1 % des plus riches a un revenu annuel équivalent à celui de 57% des plus pauvres (PNUD, 2002 ; p. 19). Il y a quatre ans, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) s'est prononcée sur la situation inquiétante des pays les moins

avancés (PMA). Nous pouvons lire : « Pour les PMA bénéficiant de la facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR), la proportion de la population totale vivant avec moins de 1 dollar par jour est passée de 51 % au cours des trois années précédant l'adoption du programme d'ajustement structurel à 52 % pendant les trois premières années consécutives et à 53 % au cours des trois années suivantes » (CNUCED, 2002 ; p. 32).

Ces données dépeignent un état de crise environnementale, sociale et économique. Selon Martin (2002) : « trois causes fondamentales sont à l'origine de cette crise : (1) l'expansion continue d'un mode de production et de consommation peu économe des ressources naturelles, (2) la surexploitation des ressources de la planète et (3) le fonctionnement économique et financier international dont la seule subjugation est celle des lois du marché dans l'attribution de la valeur » (Martin, 2002 ; p. 41).

Toutefois, la prise de conscience du danger qu'encourt la planète a donné naissance à un nouveau modèle de développement qui essaye de concilier le développement économique, la protection de l'environnement et le développement social. En ce sens, depuis les premiers rapports des conférences internationales, des ONG et de multiples publications des toutes sortes, le concept de développement durable n'a pas cessé de se développer. Il est devenu un concept légitime et légitimateur dans de plus en plus de milieux. La société civile l'adopte et fait de ses principes des référentiels d'évaluation et des sujets qui reviennent constamment sur les tables de négociation. Les États l'intègrent dans leurs politiques et leurs textes réglementaires.

Quant aux entreprises, leurs initiatives volontaires laissent croire qu'elles s'investissent de plus en plus. Le compromis social sur la nécessité de la prise en compte des deux dimensions sociale et environnementale du développement durable leur confère une véritable responsabilité par rapport à laquelle elles doivent désormais rendre compte. Le message que ne cessent de livrer les organisations internationales et les acteurs sociaux aux acteurs économiques porte sur un projet réformateur des pratiques des entreprises. En 2002, l'ex-Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, Kofi Annan, dans son allocution à

l'occasion du Sommet mondial pour le développement durable à Johannesburg, invitait les entreprises à faire autrement leurs affaires :

Les entreprises sont elles aussi concernées. Sans le secteur privé, le développement durable restera un rêve sans lendemain. Nous ne demandons pas aux entreprises de faire autre chose que ce qu'elles font normalement, nous leur demandons seulement de le faire autrement (ONU, 2002; p. 179).

Les grandes entreprises nationales ou multinationales réagissent en adoptant des standards de gestion et des pratiques de divulgation extra financière, pour faire montre de leurs pratiques respectueuses de l'environnement et de la société. Quant aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), en dehors de celles dont les dirigeants sont des militants, les notions du développement durable et de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ne sont pas encore bien cernées (Quairel et Auberger 2004). Plusieurs auteurs et organismes (Paradas, 2005 ; Naffziger et al, 2003 ; Novethic, 2003) déplorent le manque d'attention à leur égard et affirment, qu'à l'heure actuelle, nous ne disposons pas d'éléments pertinents qui nous renseignent sur l'appréhension du concept et de la manière par laquelle il est possible d'intégrer ce nouveau référentiel de performance à leur gestion.

Contribuer au développement durable ou se qualifier de socialement responsable se traduit aujourd'hui dans un langage managérial en performances économique, environnementale et sociale (Henderson, 2005 ; Marshall et Toffel, 2005). Trois types de performances dans lesquels nous allons montrer que pas mal d'entreprises essayent de mettre en valeur de vieilles pratiques. Il s'agit entre autres de la création de l'emploi et de la richesse, des actions d'efficacité qui visent les bénéfices économiques autant que la minimisation de l'utilisation des ressources naturelles et de l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement. S'agit-il du développement durable qui a été conçu pour atteindre la viabilité environnementale et la justice sociale ?

Pendant que l'ambiguïté de ce nouveau modèle de développement fait consensus dans tous les milieux, nous constatons que les entreprises s'efforcent à le mettre en œuvre chacune selon sa propre perception. C'est donc des perceptions et des représentations du

développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise que traitera cette recherche.

Ce mémoire se présente en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous allons traiter de la genèse du développement durable comme concept en discutant d'un côté, le passage de la croissance au développement et de l'autre côté, l'implication des grandes entreprises ainsi que les petites et moyennes (PME). Dans le deuxième chapitre, nous nous attaquons aux questions théoriques. Nous verrons alors en quoi consiste l'ambiguïté du concept du développement durable en traitant de ses différentes interprétations, représentations et dimensions. Nous verrons également comment il interpelle le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et la théorie des parties prenantes. Dans le troisième chapitre, nous présentons l'approche méthodologique basée principalement sur l'analyse de contenu. Le quatrième chapitre présentera les résultats de notre analyse du discours des entreprises et des associations patronales sur la responsabilité sociale et le développement durable. Enfin, dans le cinquième chapitre nous discuterons des résultats de notre analyse de contenu à la lumière du cadre théorique afin d'apporter des éléments de réponses à notre questionnement.

## CHAPITRE I

### L'ÉVOLUTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

On s'attache ici à la dimension historique et factuelle de l'avènement du développement durable comme nouveau paradigme sociétal, alors qu'on s'attardera plus loin dans le mémoire au concept de développement durable. Nous traiterons des deux premières organisations qui ont donné naissance au concept jusqu'à son institutionnalisation et son évolution chez les organisations internationales gouvernementales. Dans cette section nous verrons également comment le passage de la croissance au développement durable s'est opéré. Enfin, nous discuterons en deuxième lieu du processus d'implication des entreprises dans ce projet tout en faisant la distinction entre les grandes entreprises et les PME. C'est dans cette section que nous commencerons à discuter des éléments de notre problématique de recherche.

#### 1.1 Les premières revendications

La prise de conscience mondiale des dangers encourus par la planète n'a cessé de s'accroître depuis les années 1950. En 1951 l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN)<sup>1</sup> a publié le premier rapport faisant l'état de l'environnement dans le monde. L'UICN faisait un constat alarmant de la détérioration de la nature qui a conduit à concevoir de manière antagoniste la croissance économique et l'environnement naturel. Cet

---

<sup>1</sup> L'IUCN est une des plus anciennes associations de protection de la nature. Elle a été fondée en 1948, sous la dénomination "Union internationale pour la Protection de la nature". Aujourd'hui elle se compose de 74 gouvernements, 105 agences gouvernementales et plus de 700 ONG. De plus, l'IUCN travaille également avec des réseaux internationaux d'experts volontaires à travers différentes commissions. (<http://www.iucn.org/>)



antagonisme s'est développé davantage avec le Club de Rome<sup>2</sup> qui a lancé en 1970 l'idée de la croissance zéro, en réaction à la croissance économique et démographique, et ce qu'elle implique en matière de consommation de ressources naturelles. La question a donné lieu au premier rapport du Club de Rome intitulé «Halte à la croissance», qui expliquait les limites de la croissance économique et appelait afin de protéger l'environnement.

Les auteurs de ce rapport, Meadows *et al.* (1972), s'appuient sur un point de vue global systémique inspiré de la notion de biosphère où l'environnement et le développement doivent absolument être traités comme un seul problème. L'étude à l'origine de ce rapport se base sur les simulations d'un modèle d'«écosystème global» composé de cinq paramètres : la population, la production alimentaire, l'industrialisation, la pollution et l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables (Boisvert et Vivien, 2006). Les simulations donnaient un accroissement d'individus qui consomment et polluent de plus en plus dans un monde voué, à terme, à son effondrement.

Meadows *et al.* (1972) avançaient l'idée d'un état d'équilibre global sous la condition d'une croissance zéro du capital et de la population : «l'état d'équilibre global est donc caractérisé par une population et un capital essentiellement stable, les forces qui tendent à les accroître ou les diminuer étant soigneusement équilibrées» (*in* Waaub, 1991; p. 53). Les taux d'entrées et de sorties de cet «écosystème global» sont maintenus à un niveau minimum par le biais de l'intervention de l'homme.

Selon Waaub (1991), l'idée de la croissance zéro a provoqué plusieurs critiques, principalement en ce qui concerne l'équité et l'environnement. Bien que dans leur définition de l'état d'équilibre, Meadows *et al.* (1972) faisaient référence à la compatibilité du niveau de la population et du capital au système de valeurs de la société<sup>3</sup>, ils n'ont pas pris une claire

---

<sup>2</sup> «Le **Club de Rome** est une association internationale et non politique réunissant des scientifiques, des humanistes, des économistes, des professeurs, des fonctionnaires nationaux et internationaux ainsi que des industriels de 53 pays, préoccupés des problèmes complexes auxquels doivent faire face toutes les sociétés, tant industrialisées qu'en développement». Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Club\\_de\\_Rome](http://fr.wikipedia.org/wiki/Club_de_Rome)

<sup>3</sup> Meadows *et al.* (1972) ont défini l'état d'équilibre comme suit : «le capital et la population demeurent à un niveau constat. Tous les taux d'entrée et de sortie sont maintenus à leur minimum. Les niveaux de la

position sur la question d'équité, « [...] comme si cette dimension n'était pas une condition de survie pour notre espèce» (Waaub, 1991; p. 54). Quant à la critique environnementale, le maintien de la population et du capital constants ne résout pas le problème de l'accumulation des polluants qui peuvent entraîner des conséquences irréversibles sur l'environnement.

En réponse à l'idée de la croissance zéro, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement humain de Stockholm (1972), bien qu'elle ait repris le même constat alarmant sur la biodiversité, a introduit l'idée d'un équilibre entre l'environnement et le développement économique. Ainsi, apparaît le concept d'«écodéveloppement» qui a été défini par Sachs (1980) comme étant le développement des populations par elles-mêmes en assurant à la fois une meilleure utilisation des ressources naturelles et une adaptation à leur environnement sans le détruire. Selon Sachs (1981):

[...] le problème que nous avons à examiner est celui de l'harmonisation entre les stratégies de la croissance socio-économique et la gestion de l'environnement avec ses trois aspects : ressources, espace et qualité du milieu physique. [...] on peut dire que nous aurons à examiner les projets de civilisation où le socio-économique et l'écologique sont étroitement imbriqués (Sachs, 1981 : p 21).

Cette nouvelle pensée du développement, soit l'équilibre dynamique entre la nature et les activités humaines, amène l'idée d'une gestion différente des ressources dont l'objectif est d'atteindre une harmonie entre le développement économique et l'écologie. Par rapport à la pensée conservatrice, longtemps défendue par les mouvements d'écologie profonde des grandes associations de protection de la nature, cette proposition évoque pour la première fois la notion de développement en inscrivant désormais la notion de conservation dans une perspective de développement. La nouveauté réside dans le fait qu'elle cherche à changer la nature de la relation conflictuelle entre la protection de l'environnement et le développement économique.

---

population et du capital et la relation entre ces deux niveau doivent être compatibles avec le système de valeurs de la société» (in Waaub, 1991; p. 54).

## 1.2 L'entrée en scène d'un autre développement

En 1980, l'UICN, en collaboration avec le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), a publié son rapport sur «la stratégie de la conservation mondiale» proposant une vision globale de la dynamique des écosystèmes en rapport avec les activités des êtres humains. La stratégie de conservation proposée visait des fins de satisfaction des besoins des humains tout en tenant compte des contraintes économiques. L'UICN a utilisé pour la première fois ce qui est le « *sustainable development* » en le définissant comme étant :

[...] the modification of biosphere and the application of human, financial, living and non-living resources to satisfy human needs and improve the quality of human life. For development to be sustainable it must take account of social and ecological factors, as well as economic ones; of the living and non-living resource base; and on the long-term as well as the short term advantages and disadvantages of alternative actions (UICN, 1980; p. 3).

Le « *sustainable development* », selon l'UICN, tient compte de l'environnement, de l'économie, et du social et son objectif est l'amélioration des conditions d'existence des humains tout en restant dans les limites de la capacité de support des écosystèmes.

C'est en 1987 que la Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement (CMED), par le biais de son rapport intitulé « Notre avenir à tous », parfois appelé « Rapport Brundtland », reprend la même expression « *sustainable development* » pour tenter d'asseoir un nouveau type de développement : désormais le développement durable. Le Rapport Brundtland définit le développement durable comme étant « (...) un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CNUED, 1989, p. 8). Il doit satisfaire les besoins des humains, améliorer leur qualité de vie et respecter l'environnement naturel. Par « besoins », on entend des besoins fondamentaux, comme l'alimentation, l'emploi, l'énergie, l'eau et l'hygiène. Bien que la notion de limites des écosystèmes soit implicite dans la définition du développement durable, le rapport Brundtland ne les entend pas tant comme des limites physiques que comme des limites technologiques et organisationnelles, c'est-à-dire par rapport à un contexte

socio-économique du développement. Cependant, il interpelle un nouveau type de croissance; durable, équitable et qui intègre l'environnement ainsi que le développement socioéconomique.

L'incidence du nouveau concept de développement sur la politique internationale et sur les acteurs de développement est générale, essentiellement dans les pays développés. Selon Vaillancourt (1990) :

Le concept est devenu le cri de ralliement de tous ceux qui s'intéressent au développement économique et à la protection de l'environnement, c.-à-d. à l'harmonisation de l'économie et de l'écologie. [...] C'est un peu comme si madame Brundtland et son équipe de commissaires avaient réussi à trouver une formule magique capable de réconcilier les militants de l'écologisme et les tiers-mondistes d'une part, avec les bureaucrates gouvernementaux et les entrepreneurs développementalistes de l'autre. (Vaillancourt, 1990; p. 21)

Le développement durable prend son véritable essor à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, à Rio de Janeiro en 1992 (Marshall et Toffel, 2005). Les 173 gouvernements réunis au sommet de la terre adoptent un plan d'action dit «Agenda 21» où ils fixent les lignes de progrès que les nations devraient adopter. Ce plan d'action a jeté les bases d'une nouvelle approche du développement qui entend concilier les exigences d'efficacité économique avec la solidarité sociale et la responsabilité environnementale. La conférence de Rio a débouché sur la signature de plusieurs conventions internationales : la convention sur la biodiversité (1992), la convention sur la lutte contre la désertification (1994), la convention sur le changement climatique, le protocole de Kyoto (1997), etc.

En 2002, le sommet de Johannesburg a réuni une centaine de chefs d'État pour faire le bilan de l'après Rio. L'environnement et le développement ne sont pas repris séparément, mais fusionnés dans une nouvelle démarche globale de réflexion et d'action qui cible aussi bien un mouvement qu'une temporalité pour l'évolution du monde (Martin, 2002). En cela, des décisions portant sur la santé, l'agriculture, l'eau, l'énergie et la biodiversité, etc. ont été prises. Les États peuvent désormais mettre en œuvre les principes du développement durable via leurs politiques économiques et sociales et via leurs textes réglementaires (Callens et

Tyteca, 1999). À l'échelle locale, les collectivités locales, les entreprises et les citoyens sont concernés.

### 1.3 De la croissance économique au développement durable

L'historique du développement durable met en évidence une succession de transformations soulignant le passage de la croissance continue comme objectif à l'idée du développement, puis du développement à l'écodéveloppement pour finir avec le concept de développement durable. En effet, les débats des années quarante, qui confrontaient les économistes keynésiens aux néoclassiques sur la crise du système capitaliste, traitaient exclusivement la question de la croissance et l'emploi. Ces économistes cherchaient à résoudre le problème, posé par Keynes, portant sur le manque d'investissement à long terme qui crée des situations de chômage chronique (Boisvert et Vivien, 2006). Keynes soutenait la thèse selon laquelle la distribution des richesses aux classes démunies devrait résoudre le problème du chômage et maintenir la croissance économique. Ces classes, dont la propension à consommer est supérieure aux classes riches, vont augmenter la demande qui incitera les entrepreneurs à investir et à créer de l'emploi. La thèse de Keynes faisait déjà implicitement le lien entre équité et croissance économique, sauf que le sens ici est inversé : l'équité pour des fins de croissance économique.

La croissance est devenue pour certains économistes une nécessité axiomatique dans le sens où elle est considérée comme le moteur des politiques sociales (Waaub, 1991). Il faut avoir beaucoup plus de richesse si on veut que les pauvres arrivent à bénéficier de la croissance. De même pour l'environnement, il faut non seulement que la protection de l'environnement se fasse en assurant la croissance économique, mais il faut en plus générer suffisamment de richesse pour pouvoir prendre en charge la qualité de l'environnement. Toutefois, Sachs (1997) répond ainsi :

Mais la croissance n'est pas un but en soit. Sous la forme que nous lui connaissons depuis des décennies, elle externalise les coûts sociaux et environnementaux et agrandit l'inégalité économique et sociale entre les nations et à l'intérieur des

nations. La croissance par l'inégalité, fondée sur une économie de marché débridée, peut seulement creuser la division entre le Nord et le Sud, aussi bien que dualisme à l'intérieur de chaque société (Sachs, 1997; p. 22).

Selon Boisvert et Vivien (2006), après la deuxième guerre mondiale les pays occidentaux se sont occupés de la question de développement des pays sous-développés<sup>4</sup> pour des fins politiques, l'objectif étant de contenir l'extension du communisme. Les économistes commencent à parler du développement dans le contexte de l'aide publique au développement destinée aux pays du sud, qui connaissent des fortes inégalités sociales, un manque de facteurs de production et de technologies, un sous-emploi et diverses asymétries en matière d'échange commerciaux et surtout l'opposition au développement émanant de la classe riche détentrice du pouvoir. Les programmes de développement adressés à ces pays se placent dans une perspective loin d'être assimilée à la croissance économique. Il s'agit plutôt d'un développement économique censé amorcer des changements sociaux et politiques. Pour bien ancrer la différence entre la croissance économique et le développement nous citons l'économiste fondateur de la thèse de l'économie stationnaire<sup>5</sup> Daly (1988) :

Beaucoup de confusion peut être évitée si nous pouvons nous entendre pour utiliser le terme croissance pour référer uniquement à l'échelle quantitative des dimensions physiques de l'économie. Des améliorations qualitatives peuvent être appelées développement. La croissance de l'organisme économique signifie de plus larges mâchoires et un plus gros système digestif. Son développement signifie une digestion plus complète. Ainsi, les limites à la croissance n'impliquent pas de limites au développement (Daly 1988, in Boisvert et Vivien, 2006).

---

<sup>4</sup> La notion de sous-développement a été introduite par le Président des États-Unies, Harry S. Truman, dans son discours qui date de janvier 1949.

<sup>5</sup> H. Daly a introduit le concept de l'Économie stationnaire", en anglais "steady state economy", au début des années 70. Cette théorie vient en opposition à la théorie néoclassique de l'économie en mettant en évidence le conflit entre la capacité stable des écosystèmes et la croissance illimitée défendue par les néoclassiques. Daly propose la création des institutions pour (1) maintenir la population constante, (2) maintenir un stock constant de ressources naturelles renouvelables et non renouvelables, (3) gérer la distribution des revenus selon un minimum garanti. Selon Daly, le développement durable est réalisé par une économie sans croissance et en relation biophysique avec les systèmes naturels. La taille des activités économiques serait donc déterminée en fonction des limites des capacités d'assimilation des écosystèmes.

Cette distinction entre croissance économique et développement n'a pas représenté d'avancée majeure d'un point de vue théorique, mais elle a eu une importance pratique considérable pour les institutions internationales (Boisvert et Vivien, 2006). Depuis la déclaration de Stockholm en 1972, les conférences internationales ont vu la notion de développement évoluer et intégrer plusieurs composantes et éléments, principalement le social, l'environnemental et l'économique. Le tableau suivant retrace le chemin du développement durable à travers quelques textes et événements qui ont fait référence.

**Tableau 1.1: De la croissance économique au développement durable**

Avant 1951	Le développement est synonyme de croissance économique.
UNIC, 1951	La croissance économique et l'environnement naturel deux antagonistes.
Club de Rome, rapport Halte à la croissance, 1970	La croissance économique et l'environnement naturel deux antagonistes : il faut arrêter la croissance pour sauver l'écosystème global.
ONU, déclaration de Stockholm, 1972	L'écodéveloppement : L'intégration de l'environnement dans la politique et la planification du développement.
UCIN, la stratégie de la conservation mondiale, 1980	L'utilisation du terme «développement durable» pour la première fois. C'est un développement qui a des composantes économiques, mais aussi écologiques.
ONU, rapport Brundtland, 1987	Le développement et l'environnement sont indissociables. L'exploitation des ressources naturelles, les investissements, l'évolution technologique et le changement institutionnels doivent se faire d'une façon coordonnée.
ONU, le Sommet de la Terre, à Rio de Janeiro, 1992	L'environnement doit être intégré dans les politiques. Les décisions doivent tenir compte des considérations socio-économiques et de l'environnement.
ONU, «Rio + 5», 1997.	L'intégration de trois composantes, l'économie, le social et l'environnement. Le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement se renforcent mutuellement.
ONU, le sommet mondial pour le développement durable, 2002.	L'intégration des trois éléments de base interdépendants du développement durable – le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement.



Deux constats émergent de ce tableau, le premier concerne les acteurs, et le deuxième constat porte sur le contenu, notamment l'intégration de la dimension environnementale et sociale. L'UICN et le Club de Rome sont les deux importantes ONG, qui ont marqué l'histoire du développement durable jusqu'à ce que les institutions gouvernementales récupèrent le concept et l'institutionnalisent. Il est à noter, qu'en ce sens la définition donnée par l'UICN fait principalement référence au respect de la capacité de support des écosystèmes comme condition au développement, versus celle de la commission de Brundtland, qui interpelle deux notions à la fois, soit les «besoins» des humains et les «limitations» des ressources.

Quant à l'intégration de la dimension environnementale, soulignée sous plusieurs formes (l'environnement naturel, la capacité de support de l'écosystème, l'écosystème global, l'écologie, biodiversité, etc.), elle apparaît progressivement pour soutenir une volonté de réconciliation entre l'économie et l'environnement. L'idée de la conciliation apparaît principalement dans les événements des institutions gouvernementales et trouve son explication dans l'accroissement des revendications environnementales émanant principalement des ONG des pays du Nord. Gendron et Revéret (2000) expliquent le fort ancrage environnemental du développement durable par le nombre élevé des environnementalistes qui ont formés la commission Brundtland : «La CMED, qui a popularisé le concept, comprenait une quinzaine de spécialistes de l'environnement, ce qui a fortement teinté le débat et tout le chemin qui a mené à Rio.» (Gendron et Revéret, 2000; p.114).

Comparativement, la dimension sociale a été intégrée tardivement lors des événements de l'ONU. C'est au sein du développement (économique) que se sont lus les aspects sociaux (Sébastien et Brodhag, 2004). Cette intégration coïncide avec les discussions Nord-Sud qui ont dominé le débat sur le développement durable dans les conférences de l'ONU. Ce constat laisse penser que la dimension sociale émanait au départ des inégalités entre le nord et le sud. (Sébastien et Brodhag, 2004)

L'intégration de ces dimensions se présente aujourd'hui comme une nécessité de la réalisation d'un développement durable. Le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement s'intègrent tous les trois dans un processus de développement qui vise l'équilibre entre toute forme d'enjeux. La croissance économique comme composante quantitative du développement économique (Daly, 1988) n'a pas été abandonnée. Elle est omniprésente sous le couvert des politiques de développement durable. Plusieurs auteurs mentionnent l'impossibilité d'abandonner la notion de la croissance économique. Selon Sachs (1995) et Rist (2001), l'ONU se trouve devant le dilemme posé par les pays du sud, qui ne veulent pas abandonner leur droit à la croissance économique sous le prétexte de la dégradation de l'environnement causée par les pays industrialisés. C'est pour cette raison que l'ONU demeure incapable de mettre en cause le droit à la croissance économique et de trouver des alternatives épargnant les problèmes environnementaux, économiques et sociaux du modèle du développement actuel dans les pays du Sud.

#### 1.4 Développement durable et les entreprises

En 1999, le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a invité dans son discours prononcé au forum économique mondial de Davos, toutes les entreprises du monde à s'associer à la mise en place d'un cadre social et environnemental international, respectueux des valeurs universelles, afin de participer à l'avènement d'une mondialisation plus viable, plus équitable et plus ouverte (ORSE, 2004 ; Global Compact Office, 2002). C'est la naissance du Pacte mondial « *Global Compact* ». Lancé en juillet 2000, le *Global Compact* s'est donné comme objectif l'alignement des politiques et des pratiques des entreprises avec des valeurs et des buts qui ont trait à trois domaines : les droits humains, le travail et l'environnement (ORSE, 2004).

À la différence de la conférence de Rio, les entrepreneurs ont pris une part plus active dans la conférence de Johannesburg, ce qui montre que les entreprises s'intéressent de plus en plus au développement durable (ONU, 2002). Le rôle de l'entreprise s'affiche clair et sans équivoque. D'ailleurs, nous pouvons lire dans la déclaration politique de cette conférence :

«Nous nous accordons à penser que, dans le cadre de ses activités légitimes, le secteur privé dans son ensemble, c'est-à-dire les grandes entreprises comme les petites, a le devoir de contribuer à l'émergence de communautés et de sociétés équitables et durables» (ONU, 2002, p 4). La traduction de cette déclaration en terme d'actions, tel que mentionné dans le Plan de mise en œuvre développé dans le cadre de la conférence en question, a pris la forme d'une certaine responsabilité qui se veut encadrée par les accords internationaux :

49. Encourager activement les entreprises à adopter une attitude responsable, sur la base des Principes de Rio, notamment en élaborant et en appliquant véritablement des accords et des mécanismes intergouvernementaux, des initiatives internationales et des partenariats entre le secteur public et le secteur privé ainsi que des réglementations nationales appropriées, et appuyer l'amélioration permanente des pratiques des entreprises dans tous les pays (ONU, 2002; p. 45).

Même si elle commence par recommander l'encouragement des entreprises à adopter un comportement responsable, qui s'inscrit dans le respect des accords et conventions intergouvernementales, l'ONU laisse entendre que les initiatives nationales en matière de réglementation constituent en effet une approche parmi d'autres pour pousser les entreprises à contribuer au développement des communautés locales et des sociétés.

Les grandes entreprises-chefs de file en matière de développement durable ont déjà pris conscience de la nécessité d'adopter dans la conduite de leurs affaires un comportement écologiquement et socialement responsable. Les préoccupations liées à la pollution, à la dégradation des ressources énergétiques, à la réduction de la biodiversité et à la nécessité d'introduire une éthique dans l'économie conduisent à considérer désormais la performance de l'entreprise non seulement sous l'angle économique et financier, mais également dans le respect des intérêts de la communauté et de l'environnement dans lesquels elle opère.

#### 1.4.1 Les grandes entreprises

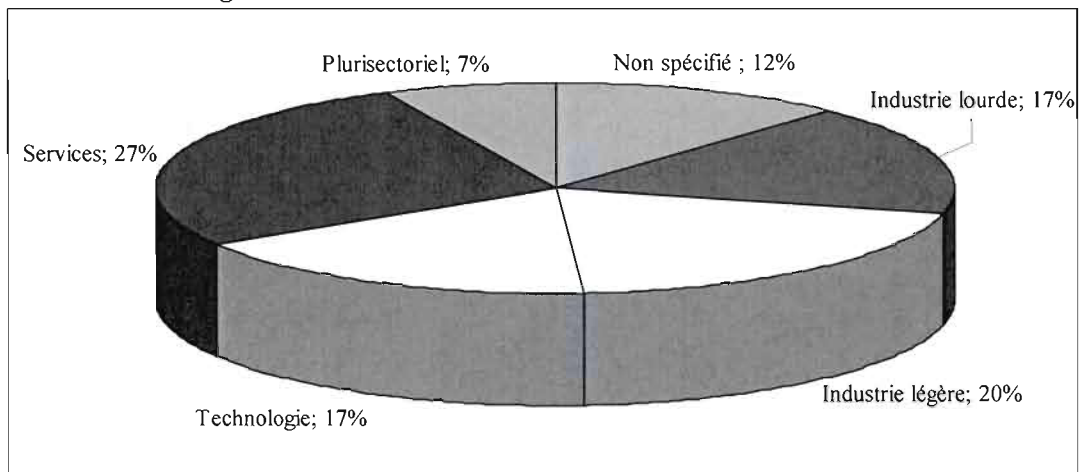
Les multinationales sont censées être des acteurs environnementaux importants. En tant que producteurs, gestionnaires, distributeurs de produits allant au-delà des frontières nationales,

elles peuvent jouer un rôle significatif dans l'avancement de l'éthique écologique (Andersson et *al.* 2005). Les entreprises mondiales modèlent l'évolution technologique et la commercialisation dans le monde entier. Elles ont découvert qu'elles peuvent être tenues pour responsables à cause de leurs pratiques partout où elles sont présentes, même dans les pays en développement. Plusieurs d'entre elles étaient l'objet de plusieurs scandales en matière de violation des droits humains et de détérioration du milieu naturel.

La réaction des entreprises transnationales est de montrer que la gestion des affaires est régie par un ensemble de codes et de politiques couvrant les aspects sujets aux critiques et aux revendications des groupes de pression (codes de déontologie, codes de conduite, politique d'achat, politique de dons et de commandites, etc.). L'application de ces codes et de ces politiques peut porter sur l'entreprise à l'interne comme elle peut s'étendre pour toucher les fournisseurs et les clients. L'étude menée par l'OCDE en 2000 portant sur les 100 multinationales<sup>6</sup> non-financières a identifié les principaux secteurs économiques qui adoptent des codes de conduites (figure 1.1).

---

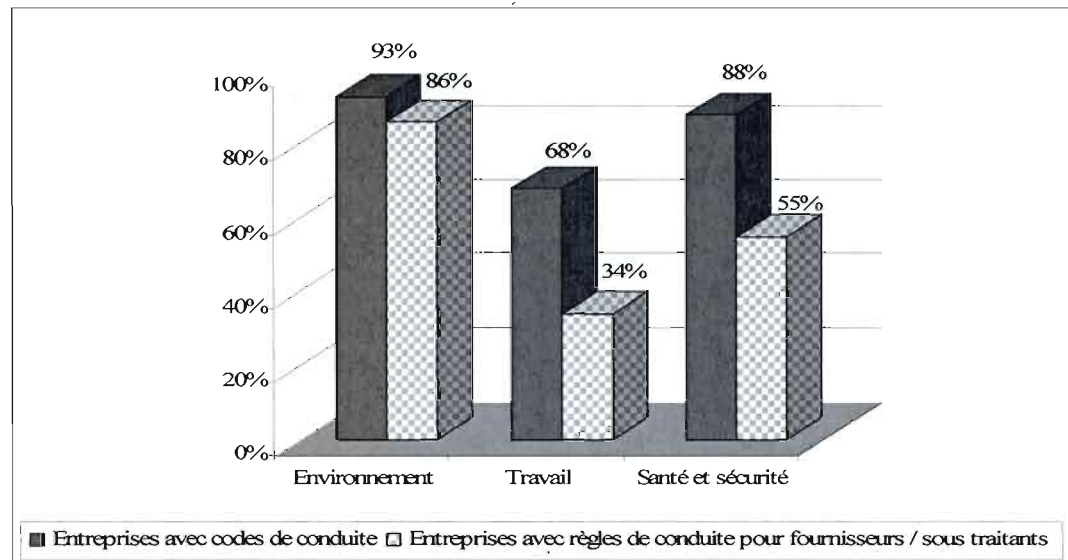
<sup>6</sup> Les entreprises étudiées sont les 100 premières transnationales non financières classées selon leurs actifs à l'étranger en 1998 selon la liste de la CNUCED proposée dans le Rapport sur l'investissement dans le monde 2000.

**Figure 1.1 : Ventilation sectorielle des codes de conduites**

Source : OCDE, 2000

L'étude de l'OCDE sur l'adoption des codes de conduite a classé les entreprises par secteur d'activité. Sur les 100 multinationales, 27 % des entreprises viennent du secteur des services, puis les entreprises de l'industrie légère avec un taux de 20 %, ensuite les entreprises de l'industrie lourde et l'industrie des technologies (17 %), enfin les entreprises non spécifiées (12%) et les entreprises plurisectorielles (7%). Quant aux contenus des codes de conduite, il s'agit de trois principaux thèmes ; l'environnement, le travail et la santé et la sécurité au travail (Figure 1.2).

**Figure 1.2 : Les principaux sujets des codes de conduites**



Source : OCDE, 2000

La figure 2.1 montre une nette variation entre les trois sujets des codes de conduites ; l'environnement, le travail et la santé et sécurité. L'environnement constitue le sujet le plus représenté que se soit à l'interne ou à l'externe avec les fournisseurs et les sous traitants, suivi par la santé sécurité et enfin le travail. En outre, il est important de noter que les codes de conduites qui intègrent les fournisseurs et les sous traitants constituent une preuve de la possibilité d'influencer le comportement des fournisseurs et des sous traitants des grandes entreprises.

D'une façon beaucoup plus prononcée, plusieurs multinationales ont placé l'environnement et la conservation des écosystèmes sur leur liste des objectifs d'affaires, et en conséquence ont changé leurs produits et services. Elles ont opté pour des technologies plus propres, incorporé des indicateurs environnementaux dans les mesures de performance et établi des rapports de coopération avec des organismes et des institutions qui soutiennent les actions écologiques (Starik et Rands, 1995 ; Winn, 1995 ; Andersson et al, 2005). Depuis 1998, il y a eu des hausses significatives de l'intégration du développement durable dans les stratégies des 250 plus grandes multinationales au monde, particulièrement dans les secteurs industriels

où une grande partie des multinationales tiennent compte de l'impact direct de leurs actions sur l'environnement (Kolk et *al.* 2003).

D'autres multinationales s'engagent aujourd'hui à relever les défis de la transparence en matière de divulgation des informations extra-financières. Pour certaines entreprises, il s'agit de répondre aux obligations légales prévues par la législation environnementale. Le rapport d'incidence sur l'environnement et l'étude d'impact sur l'environnement prévu par la loi québécoise sur la qualité de l'environnement sont des exemples éloquentes quant aux obligations légales de publication d'information. Pour d'autres entreprises, il s'agit d'une obligation légale plus large qui tente de couvrir les dimensions du développement durable. On cite à ce titre le cas le plus récent, celui des obligations légales de la France, un pays qui se veut pionnier avec la Norvège, les Pays-Bas et le Danemark. Bien qu'elle écarte certain nombre de grands groupes tel que les entreprises publiques ainsi que les entreprises de droit étranger et celles non cotées, la loi française sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) du 15 mai 2001 a obligé les sociétés cotées en bourse, multinationales et PME, à intégrer des informations sociales et environnementales dans leurs rapports de gestion. Ce cadre réglementaire vise à promouvoir la reddition de comptes en matière de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Les entreprises françaises assujetties à l'article 116 de la NRE sont dans l'obligation d'informer le public sur les questions synthétisées dans le tableau suivant.

**Tableau 1.2 : Les exigences de la loi française en matière de reddition de comptes**

<b>Dimensions</b>	<b>Les informations demandées</b>
<b>Sociale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'effectif total, les embauches en distinguant les types de contrats, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main d'œuvre extérieure à la société ainsi que toute information relative à la réduction de l'effectif, la sauvegarde de l'emploi et les efforts de reclassement ;</li> <li>2. L'organisation du temps du travail, la durée du temps plein et l'absentéisme et ses motifs;</li> <li>3. Les rémunérations, les charges sociales, l'application du code du travail et l'égalité entre homme et femme;</li> <li>4. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs;</li> <li>5. La santé et la sécurité au travail;</li> <li>6. La formation;</li> <li>7. L'emploi et l'intégration des handicapés;</li> <li>8. Les implications et les œuvres sociales de l'entreprise;</li> </ol> <p data-bbox="619 1336 1353 1570">Le rapport expose l'impact de l'entreprise en matière d'emploi, de développement régional. Il décrit les relations de l'entreprise avec les associations. Il indique également l'importance de la sous-traitance et l'application des normes de l'OIT par les filiales de l'entreprise.</p>
<b>Environnementale</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La consommation des ressources en eau, matières premières et énergie, les mesures d'efficacité énergétique, le recours aux énergies renouvelables et l'impact sur l'environnement;</li> <li>2. Les mesures prises pour limiter les impacts sur</li> </ol>



- 
- l'environnement;
  - 3. Les démarches d'évaluation et de certification;
  - 4. Les mesures prises pour assurer la conformité réglementaire;
  - 5. Les dépenses pour prévenir les conséquences sur l'environnement;
  - 6. L'existence d'un service interne pour l'environnement, la formation et l'information des employés;
  - 7. Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement;
  - 8. Les montants des indemnités versées;
  - 9. Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger.
- 

Source : Résumé du Décret n°2002-221 du 20 février 2002 pris en application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, l'article 148-2 et 148-3.

La loi NRE constitue une initiative réglementaire porteuse de messages pour d'autres pays. Cela montre que la réglementation portant sur les responsabilités sociales et environnementales est possible. La nouvelle loi québécoise sur le développement durable, même si elle s'adresse seulement à l'administration publique, touche directement les entreprises de l'État et indirectement un segment de marché bien défini, soit celui des entreprises traitant avec les ministères et les organismes publics, lesquels seront obligés à intégrer les principes du développement durable dans leurs politiques d'achats.

Au-delà des obligations légales, les nombreuses grandes entreprises qui publient des rapports sur le développement durable (ou autrement désigné, tel que sur l'environnement, la responsabilité sociale, le développement durable, l'entreprise citoyenne, «*stakeholder's report*») visent à informer la communauté de leurs bonnes pratiques. Elles discutent longuement de leurs valeurs et communiquent de façon explicite les principes qui régissent la conduite de leurs affaires au sein des communautés. Ici, les communautés peuvent être perçues dans le sens géographique du terme, comme le voisinage immédiat, ou dans un sens

plus large, comme une entité incluant quelques parties prenantes. Il peut s'agir de la communauté d'affaires, actionnaires, clientèle, fournisseurs, et autres groupes concernés par les activités de l'entreprise.

Les démarches de reddition des comptes (*reporting*), s'inspirent de plusieurs normes, dispositifs et codes existants tels que la *Global Reporting Initiative* (GRI), l'ISO 14031, SD21000, le modèle d'excellence de la fondation européenne de la gestion de la qualité (EFQM), EMAS, «*occupational health and safety zone*» 18001 (OHSAS 18001), *Social Accountability* 8000 (SA 8000), «*AccountAbility*» 1000 (AA 1000), «*Natural Step*», «*National and Regional Sustainability Frameworks*». Ces référentiels couvrent plusieurs aspects du fonctionnement de l'entreprise. Aujourd'hui, la GRI se dégage comme le standard universel (Crawford, 2005 ; Henderson, 2005 ; Igalens, 2004 ; ORSE, 2004 ; Veleva et al. 2003) qui propose les indicateurs et les lignes directrices de la préparation et la rédaction des rapports de développement durable. Toutefois, la divulgation des informations extra-financières sous forme de rapports de développement durable nous renseigne d'une façon générale sur la façon dont l'entreprise appréhende la question de l'intégration du concept et spécifiquement sur l'exercice même de la divulgation. Dans cette perspective, la question est de savoir comment les entreprises positionnent la divulgation, la reddition de comptes et les bilans de la triple performance dans leurs représentations du développement durable et de la responsabilité sociale.

#### 1.4.2 Les petites et moyennes entreprises

Force est de constater que l'attention des organisations internationales est axée sur les multinationales. Le centre de ressources et d'expertise sur la responsabilité sociétale des entreprises et l'investissement socialement responsable (Novethic) avance que :

Plusieurs initiatives témoignent de l'intérêt que portent les organisations internationales à la question de la Responsabilité sociale des entreprises [...]. Cependant, si tous s'attachent à fournir de réelles informations et recommandations aux grandes entreprises, peu accordent une attention spécifique aux caractéristiques des PME (Novethic, 2003 ; p. 7).

On constate aussi le peu d'attention porté aux PME lorsqu'on observe les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE) et la déclaration tripartite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En effet, les principes directeurs de l'OCDE concernant la conduite responsable des affaires s'adressent uniquement aux entreprises multinationales. D'ailleurs, le document en question est intitulé : «Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales». Les rares passages où on mentionne les PME se résument dans le fait que les gouvernements encouragent un respect aussi large de ces principes, mais reconnaissent la différence des moyens dont disposent les grandes entreprises ; celles-ci peuvent exercer une forte pression sur leurs partenaires commerciaux et fournisseurs (OCDE, 2000). Quant à l'OIT, la première organisation internationale qui s'est intéressée au concept de la RSE avec l'adoption, en 1977, de la *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, n'alloue pas une véritable importance aux spécificités des PME. Ladite déclaration telle que modifiée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à sa 279<sup>e</sup> session (Genève, novembre 2000), expose 59 principes concernant les domaines de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et de vie, et des relations professionnelles (OIT, 2001). Dans plusieurs principes, la déclaration évoque les entreprises nationales sans tenir compte des caractéristiques des PME.

L'examen de ces deux références en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises met en évidence une faible considération pour les spécificités des PME. Pourtant, les PME constituent une composante essentielle du tissu économique des pays. Au Québec par exemple, les PME sont responsables d'environ 50% du produit intérieur brut (Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante, 2005). Selon Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (2005), les petites entreprises sont la source la plus stable de la création d'emplois, soit 80% des nouveaux emplois créés annuellement. C'est pour cette raison que dans cette recherche nous donnons autant d'importance aux PME qu'aux grandes entreprises.

La prise en compte des PME serait fondée sur le postulat de leur dépendance aux grandes entreprises. Les PME sont considérées comme un maillon de la chaîne des valeurs dépendantes des grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2005 ; Nelson, 2004 ; Isaksson et Garvare, 2003 ; O’Gorman, 2001 ; O’Gorman et Doran, 1999). Ainsi, on peut lire dans Lapointe et Gendron (2005) :

La vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur et se répercutera inévitablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. Les PME intégrées à ces chaînes de valeur devront alors non seulement être en mesure d’intégrer les principes de la RSE, mais également d’en rendre compte de façon crédible, au risque d’être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises. (Lapointe et Gendron, 2005 ; p 5)

Ces auteurs sont partis de l’hypothèse que les fournisseurs de ressources, principalement les clients, les fonds de financement tels que les fonds communautaires, les fonds d’investissement socialement responsables ou environnementaux, les fonds d’investissement éthiques peuvent influencer les orientations des PME pour intégrer les objectifs de la responsabilité sociale et du développement durable. Leurs travaux se basent en majorité sur la théorie de la dépendance en ressources selon laquelle la pérennité de l’entreprise dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, particulièrement ceux dont l’apport de ressources est déterminant pour sa survie. Cependant, il est à noter que la réglementation est également un des incitatifs qui revient souvent dans la littérature. Le respect de la réglementation suppose en premier lieu une connaissance des législations qui régissent les activités des PME, et en deuxième lieu l’affectation de ressources afin d’assurer la conformité réglementaire. Le coût inhérent à la réglementation a souvent été le sujet des revendications des PME alors que chez les grandes entreprises on parle souvent d’anticiper la réglementation.

Dans une enquête<sup>7</sup> de l'Observatoire des PME européennes, les résultats révèlent que 49% des PME européennes sont engagées dans des activités dites « socialement responsables externes » (Quairel et Auberge 2004). Il s'agit d'actions d'ordre philanthropique impliquant l'entreprise dans des activités sportives, culturelles, environnementales et autres qui ciblent les communautés où celle-ci est implantée. Les dirigeants des PME, recherchant un renforcement des relations avec les communautés locales, font des dons à des associations dans l'objectif de faciliter l'insertion de publics défavorisés. Ces actions demeurent déconnectées des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les cas d'intégration stratégique effective des préoccupations sociales et environnementales ne sont pas fréquents et sont souvent le fait d'entrepreneurs militants (Quairel et Auberge, 2004) motivés par leurs convictions éthiques (Williamson et Lynch-Wood, 2001). À ce titre, Quairel et Auberge (2004) distinguent deux types de représentation de la responsabilité sociale de l'entreprise. Le premier type de représentation est celui dont les objectifs sociaux et environnementaux sont déconnectés de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'actions séparées des activités de production. Quant au deuxième type, les objectifs internes ou externes sont intégrés aux activités de l'entreprise et font partie intégrante de sa stratégie.

En outre, vu que la responsabilité sociale se traduit souvent sous forme de codes de conduite et de chartes déterminés par les entreprises elles-mêmes (Lapointe et Gendron, 2005), les PME dépourvues de ressources financières, ne trouvent pas les moyens pour mettre en valeur leur conviction et leurs pratiques respectueuses de l'environnement et de la société (Isaksson et Garvare, 2003). D'un autre côté, comme nous l'avons démontré, le manque d'attention des organismes et des institutions internationales fait en sorte que ce genre d'entreprises ne trouve pas d'incitatifs convaincants pour faire montre de leur engagement social et environnemental. Leur engagement dans le domaine social au sein de leur communauté est généralement de portée locale, de nature occasionnelle et détaché de la stratégie. L'obstacle majeur qui se pose à des telles pratiques, surtout chez les plus petites entreprises, semble le manque de sensibilisation et la limitation des ressources (Williamson et Lynch-Wood, 2001). Selon Torres (1999), deux caractéristiques spécifiques aux PME nuisent à l'adoption de

---

<sup>7</sup> Portant sur 7662 entreprises en Europe. Source : Observatory of european SMEs , Report on SMEs in Europe (2002) report on European SMEs and social and environmental responsibility (2002), cité dans Quairel et Auberge (2004).

stratégies intégrant la RSE. La première caractéristique est la vulnérabilité économique (vulnérabilité concurrentielle, le manque de ressources financières, manque de compétences, etc.). La deuxième caractéristique concerne le mode de gestion. Qualifiée de gestion de proximité, sa portée géographique et temporelle est réduite à la recherche de solutions de court terme. La faible perception des enjeux globaux et l'incertitude perçue des bénéfices économiques possibles de l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans leur gestion ne permettent pas d'allouer des ressources.

### 1.5 Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'appréhender la dimension historique et factuelle de l'avènement du développement durable comme nouveau paradigme sociétal. Ce retour à l'histoire nous a permis de comprendre comment s'est opérée l'intégration des dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable. À ce niveau, il importe de noter qu'en dépit du compromis sur la nécessité d'un développement tridimensionnel (économique, environnementale et social), les politiques de développement durable évoquent la notion de la croissance économique. Il s'agit donc d'une transition et non pas d'une substitution qui rejette forcément le paradigme de la croissance économique. Par ailleurs, l'examen de dimension historique et factuelle nous a permis de mettre en évidence le rôle qu'ont joué les ONG et les organisations internationales gouvernementales dans l'institutionnalisation et la vulgarisation du concept dans le monde des affaires, principalement les grandes entreprises. Certaines grandes entreprises s'approprient du concept et mettent en œuvre plusieurs initiatives volontaires telles que l'adoption des codes de conduites et des normes et standards environnementaux et sociaux. Par contre, pour les PME, nous avons constaté le manque d'intégration de leurs spécificités dans les textes de références et dans les outils d'aide à l'intégration du développement durable dans l'entreprise.

## CHAPITRE II

### LE CADRE THEORIQUE

Parmi les concepts et théories associés au développement durable, on retrouve le concept de la RSE et la théorie des parties prenantes. Les défenseurs de la RSE voient dans ce concept une façon plus humaine, plus éthique et plus transparente de la conduite des affaires. Quant aux défenseurs de la théorie des parties prenantes «*stakeholders*», ils voient dans l'élargissement des stakeholders une chance d'opérationnaliser le développement durable au niveau de l'entreprise.

Les notions de durabilité et de responsabilité de l'entreprise ont des origines distinctes, bien que de plus en plus souvent elles soient utilisées comme des synonymes. En effet, la durabilité dans le passé était seulement en rapport avec l'écologie ou l'environnement, pendant que la RSE faisait référence aux aspects éthiques et sociaux tels que la transparence et le dialogue avec les parties prenantes (Marrewijk, 2003). Même de nos jours, les discours confondent les deux notions, notamment les entreprises qui se lancent dans des initiatives de divulgation des informations extra financières ou de reddition de comptes (Aggeri et al., 2005). Ces rapports peuvent également apparaître sous d'autres dénominations telles que l'entreprise citoyenne, le rapport de durabilité, le rapport de responsabilité sociale, etc.

C'est dans cette perspective que nous proposons d'explorer ces concepts afin de construire le cadre théorique de cette recherche, qui se déploiera en trois parties. Premièrement, un retour sur le concept du développement durable afin de cerner son ambiguïté et d'examiner les approches qui se présentent pour le concrétiser. Deuxièmement, une exploration du concept de la RSE ainsi que de théorie des parties prenantes, permettra de cerner la problématique sur le plan théorique. Troisièmement, une synthèse de la problématique basée sur les

questionnements développés tout au long des deux premiers chapitres, permettra de finaliser les questions spécifiques de recherche.

## 2.1 Développement durable : différentes interprétations et représentations

Depuis Rio de Janeiro 1992, le concept du développement durable ou soutenable n'a pas cessé d'être discuté dans divers forums, tant internationaux, nationaux que locaux). La signification et l'opérationnalisation du concept sont au centre de tous les débats. Le rapport Brundtland offrait plusieurs définitions et la plus citée « [...] un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CNUED, 1989; p 8), elle-même a engendré une grande diversité de formulations et d'interprétations théoriques. Chaque organisme offre sa propre définition et ses propres mesures. Les disciplines impliquées dans la question de développement s'efforcent à internaliser leurs anomalies et les preneurs de décisions s'en inspirent (Gendron et Réveret, 2000). Comme le notent Boiral et Croteau (2001) : «son caractère polymorphe a en effet donné lieu à des interprétations et des approches aussi diverses que variées, révélant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose» (Boiral et Croteau, 2001, p. 3).

L'appropriation du concept de développement durable par les différents acteurs de la société a été source de confusions, d'interprétations multiples de l'ampleur du champ couvert (Callens et Tyteca, 1999), des différences de vision entre secteurs public et privé et de contradictions émanant des divergences d'intérêts. Callens et Tyteca (1999) croient que les buts de la durabilité ne peuvent pas être uniques et définis une fois pour toutes. La durabilité devrait plutôt être regardée comme processus dynamique dans lequel les cibles doivent être sans interruption vérifiées et améliorées, ou comme une philosophie qui tend de manière permanente vers les idéaux (Elkington, 1994; Callens et Tyteca, 1999). Par conséquent, la définition du développement durable donnée dans le rapport Brundtland ne doit être interprétée de façon à décrire un système fixe, mais plutôt un système dynamique qui peut continuer à évoluer sans s'autodétruire. L'équilibre entre ses nombreuses forces est



indispensable pour que celui-ci soit durable. C'est là, à notre sens, que réside le véritable problème ; on ne peut caractériser de façon précise la dynamique de la durabilité humaine et naturelle. Le débat sur les définitions est en fait un débat sur différents aspects de la durabilité abordés selon plusieurs disciplines et courants de pensées.

Au milieu des années 90, Marshall et Toffel. (2005) avaient recensé plus de 100 définitions du développement durable. Selon Gendron et Réveret (2000), les débats sur le développement durable gravitent autour de trois définitions ; conservatrice, modérée et progressiste. La définition conservatrice assimile croissance et développement en utilisant des expressions comme «croissance durable», «rentabilité durable». Elle s'appuie sur l'idée de la possibilité de la conciliation entre rentabilité et la protection de l'environnement, et caractérise le milieu des affaires et certains responsables gouvernementaux. La définition modérée défend la nécessité d'un nouvel arrimage entre l'économie et l'écologie, mais en prônant la croissance zéro. Enfin, la définition progressiste intègre le social comme troisième dimension du développement durable et se traduit par une conception tripolaire où le social acquiert une importance égale à l'environnement et à l'économie. Elle a été popularisée par l'UCIN et institutionnalisée par les organisations internationales et à laquelle font référence la plupart des textes officiels.

Dans ses travaux sur les représentations de développement durable, Gendron (2006) présente trois conceptualisations que se font les dirigeants des entreprises du développement durable. La première représentation se réfère aux définitions institutionnalisées telles que celle de l'UICN (1980) ou celle de Brundtland (1987), lesquelles conçoivent le développement durable comme un équilibre entre plusieurs éléments. Ils incluent l'économie, l'environnement, ou de l'économie, l'environnement et le social, comme ils peuvent ajouter également un quatrième élément comme la culture ou la politique. Gendron (2006) souligne également la rareté d'envisager le développement durable dans une perspective de conservation des ressources dans le cadre d'un partage intergénérationnel. Quant à la deuxième représentation, les dirigeants voient le développement durable comme une conjonction entre économie et environnement. Il s'agit soit d'un équilibre entre les deux dimensions soit d'une intégration de la dimension environnementale dans les décisions

économiques. Les deux cas donnent une certaine primauté à l'économie vu que l'idée de l'équilibre est appréhendée dans une perspective économique. Enfin, la dernière catégorie exclut l'environnement du développement durable et se décline en deux perspectives représentationnelles contradictoires. La première perspective concerne des implications sociales d'ordre philanthropique représentant un certain investissement social à long terme, ou une représentation qui fait du durable un développement positif à l'échelle de la société. Cette perspective représente un certain ancrage des activités économiques de l'entreprise dans le social et les valeurs. Dans la deuxième perspective, les dirigeants se réfèrent à un développement économique durable ou même une croissance durable sans faire aucune jonction avec le social, les valeurs et l'environnement.

Pour ce qui est de l'opérationnalisation du développement durable, de multiples initiatives émergent dans tous les secteurs ; des stratégies gouvernementales, des lois, des plans, des normes et standards, des guides et des études de meilleures pratiques. Les acteurs sociaux, séparés ou en coalition multipartite, se pressent à développer de nouveaux outils censés être en mesure d'aider les entreprises à intégrer les principes du développement durable dans leur conduite des affaires. Toutefois, la décision d'action est souvent dictée par les priorités de l'entreprise ou de l'organisation en général. On trouve dans la littérature trois conceptions du développement durable qui se distinguent par la façon d'établir les priorités. L'approche dite «écocentrée», défendue par les environnementalistes, définit le développement durable par la durabilité des écosystèmes et des actifs environnementaux. La sphère environnementale chapeaute la sphère sociale dans laquelle est incluse la sphère économique (Maréchal, 1996 ; in Sébastien et Brodhag, 2004). L'ordre de priorité est d'abord environnemental, puis le social et enfin l'économique. La deuxième conception est dite «anthropocentrée». Elle vise tout d'abord la maximisation de la rentabilité économique et ainsi elle identifie l'économie en priorité, puis l'environnement et enfin le social. Cette approche considère la nature comme valeur instrumentale, et trouve dans le progrès technique le moyen de réparer les dommages. Les problèmes environnementaux ne sont dans cette approche qu'une mauvaise gestion des ressources. Enfin, la troisième approche, dite «socio-centrée», s'oppose à la procroissance (c.-à-d. l'approche anthropocentrée) et l'anti-croissance (c.-à-d. l'approche écocentrée) (Sébastien et Brodhag, 2004). Elle met en priorité les aspects sociaux, puis les aspects

environnementaux et enfin les aspects économiques. Au même chapitre, mais vu d'une autre perspective, Gendron (2004) met de l'avant la nécessité d'une hiérarchisation pour opérer le développement durable. L'auteure soutient qu' :

[...] une définition véritablement opérante du développement durable suppose une hiérarchisation des dimensions économique, environnementale et sociale. Ainsi, puisque qu'on ne saurait imaginer de développement sans le maintien du support écologique de toute vie humaine, la préservation de l'environnement doit être comme condition du développement durable. Par ailleurs, dans la mesure où le développement vise à répondre aux besoins des populations, la dimension sociale constitue un objectif du développement durable. L'économie est le système de production et de distribution constituant, quant à eux, des moyens à mettre au service du développement. Enfin, l'idée d'équité intergénérationnelle, mais aussi intragénérationnelle, traverse le développement durable dans toutes ses dimensions et constitue à la fois un objectif, une condition et un moyen» (Gendron, 2004 ; p. 23-24).

Toutefois, le concept a eu le mérite d'établir un consensus international autour d'un ensemble de principes comme la précaution, la solidarité, la concertation et la participation. Les textes de référence qui ont été adoptés à l'occasion de grandes conférences internationales ont jeté les bases du concept de développement durable et ont ouvert plusieurs chantiers dans presque tous les domaines et les disciplines. Les 27 principes de Rio guident les gouvernements, les entreprises et les acteurs de la société civile. Au niveau micro-économique, la majorité des démarches de l'opérationnalisation du développement durable, consistent à décliner à partir des principes macro-économiques, des indicateurs pour les entreprises (Marshall et Toffel, 2005). À notre sens, les initiatives volontaires corporatives, les initiatives gouvernementales et celles des autres acteurs sociaux, même si elles divergent sur plusieurs aspects et visions finissent par converger vers des principes des valeurs communes.

## 2.2 Développement durable : multiples dimensions

Une grande partie de la littérature essaye de construire à partir des diverses préoccupations un certain nombre de dimensions reliées et interdépendantes, mais qui reflètent des catégories disciplinaires plus ou moins conventionnelles. Certains préconisent une version à deux

dimensions (environnementale et socio-économique); d'autres, trois (environnementale, sociale et économique), ou cinq (écologique, social, économique, culturel et politique). La version à trois dimensions semble être la plus utilisée. C'est celle qui a été retenue au Sommet mondial sur le développement durable (Johannesbourg, 2002) et qui propose une intégration des trois composantes du développement durable : le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement en tant que trois dimensions interdépendantes qui se renforcent mutuellement. Nous allons exposer dans ce qui suit les définitions des différentes dimensions en commençant par la triple dimension. L'objectif ici est de démontrer l'élasticité du concept que chacun peut investir d'un sens particulier (Aggeri et al, 2005).

En s'inscrivant dans la conceptualisation tripolaire prônée par l'ONU, l'OCDE (2006) établit six interactions entre les trois dimensions du développement durable, soit deux interactions dans les deux sens entre chaque paire de dimensions. Dans ce qui suit, nous reprenons cette conceptualisation par paire de dimensions :

1. Environnement et économie : Dans le premier sens, l'environnement joue le rôle du réceptacle en assurant les ressources nécessaires à la fonction productive de l'économie. Quant au sens inverse, l'économie exerce une pression sur l'environnement d'où la nécessité d'investir dans la protection de l'environnement ;
2. L'environnement et le social : les externalités environnementales apportent des risques sur la santé et la sécurité comme suite à la dégradation de l'environnement. Dans l'autre sens, les pressions exercées par les modes de consommations sur les ressources requièrent plus de conscience de la part des citoyens;
3. Le social et l'économique : le social fournit le volume et la qualité de la main d'œuvre soulignant l'importance de la réglementation sociale des marchés. Quant à deuxième sens, l'économie doit offrir de l'emploi, une répartition juste des revenus ainsi que le financement des programmes de sécurité sociale contribuant à l'allègement des perturbations et des flux migratoires.

Jacobs et Sadler (1990) avancent que le développement durable constitue un but global et un cadre de référence pour les politiques publiques dont l'objectif ultime est l'harmonisation des impératifs et des intérêts sociaux, économiques et écologiques. Le développement dans cette perspective doit composer avec plusieurs dénominateurs communs, notamment la croissance économique, l'intégrité écologique ainsi que l'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle. En se base sur la théorie des ensembles, Jacobs et Sadler (1990) proposent un modèle de développement durable qui fait l'intersection de trois ensembles de buts, à savoir, un ensemble de buts sociaux, un ensemble de buts environnementaux et un ensemble de buts économiques.

Selon McNelly (1990), le développement durable est une interaction dynamique entre quatre systèmes : le système biologique, le système des ressources, le système économique et le système social. Son objectif est de favoriser le plus possible l'atteinte des buts de tous ces systèmes par le biais d'un processus dynamique et adaptatif de négociation entre les utilisateurs et les producteurs. McNelly, (1990) trouve que les projets de développement durable se limitent souvent à la dimension économique, sociale et environnementale. Le développement durable, selon l'auteur, reposera toujours sur cinq dimensions liées entre elles dont les contributions relatives peuvent varier sur le plan temporel et spatial :

- *Une dimension économique* définie comme étant la création de la richesse et l'amélioration des conditions de vie matérielle ;
- *Une dimension sociale* basée et mesurée en termes de bien-être en regard des besoins fondamentaux que sont l'alimentation, la santé, l'éducation et le gîte;
- *Une dimension politique* portant sur certaines valeurs comme les droits de l'homme, la liberté politique, la sécurité, la participation et une certaine forme d'autodétermination. Dans cette dimension l'auteur cite plusieurs composantes qui ont trait à la démocratie sans la nommer;

- *Une dimension culturelle* qui assure la reconnaissance de la culture d'un peuple et le fait qu'elle lui donne une identité et une valeur bien personnelles;
- *Une dimension écologique* reconnaissant la nécessité absolue de protéger les écosystèmes et leurs processus naturels du fait qu'ils déterminent toute forme de progrès et d'essor.

Sachs (1997) préfère parler en termes de durabilité. Pour lui, il existe cinq dimensions pour la durabilité qui couvrent tout le champ des besoins matériels et non matériels : la durabilité sociale, la durabilité économique, la durabilité écologique, la durabilité spatiale et la durabilité culturelle :

- *La durabilité sociale* doit être fondée sur un partage plus équitable afin d'améliorer l'accès aux richesses et réduire l'écart entre les riches et les pauvres. «Ce terme recouvre la mise en œuvre d'un processus de développement fondé sur une autre croissance et alimenté par une autre vision de la société» (Sachs, 1997 : 28);
- *La durabilité économique* est la répartition et la gestion efficaces des ressources et d'un flux constant d'investissements privé et public. Cette durabilité doit venir à bout des dettes et des flux nets des ressources financières du Sud vers le Nord, des barrières protectionnistes, et de l'accès limité à la science et à la technologie. L'efficacité économique devrait être évaluée «en termes macrosociaux plutôt qu'à travers les seuls critères de profit de l'entreprise» (Sachs, 1997; p. 28);
- *La durabilité écologique* réside dans le respect et amélioration de la capacité de support de la biosphère. Sachs (1997) propose cinq leviers pour y parvenir : (1) intensifier la mise en valeur du potentiel des ressources des écosystèmes, à des fins socialement utiles, et réduire l'impact sur l'environnement, (2) limiter la consommation des combustibles fossiles nuisibles en les remplaçant par d'autres, renouvelables ou abondants, sans nuisances, (3) promouvoir l'autolimitation de la consommation matérielle des pays riches et des classes privilégiées, (4) intensifier la

recherche des techniques propres de l'utilisation des ressources naturelles et (5) mettre sur pied les dispositifs institutionnels et des règles nécessaires pour une protection adéquate de l'environnement;

- La durabilité spatiale est l'équilibre entre les villes et les campagnes. Elle s'obtient par une meilleure répartition spatiale des établissements humains et des activités économiques. Sachs (1997) préconise de mettre un accent particulier sur les problèmes de concentration excessive dans les métropoles et l'urbanisation du milieu agricole. Il propose de promouvoir une agrosylviculture auprès des paysans et une industrie décentralisée offrant des emplois ruraux non agricoles;
- La durabilité culturelle réside dans la promotion des changements dans la continuité culturelle qui se traduit par des solutions locales propres à chaque écosystème, à chaque contexte culturel et à chaque site.

Pour Rwelamila et *al* (2000) et Edgeman (2000), un bon modèle de durabilité repose sur quatre piliers intégrés ; une durabilité biophysique ou environnementale, une durabilité économique, une durabilité sociale et une durabilité technique. Premièrement, la durabilité biophysique focalise sur la protection de l'écosystème et tourne autour des notions environnementales, telles que la consommation d'énergies non renouvelables qui doit être exploitée à un taux inférieur à notre capacité de la remplacer par des énergies renouvelables, la conservation de la nature et la minimisation de l'usage des sources de pollution. Deuxièmement, la durabilité économique est centrée sur l'amélioration des conditions humaines sur un plan économique, en particulier au niveau individuel, mais généralement au niveau des entreprises. Elle inclut entre autres aspects, l'accès au financement, la création de l'emploi, la compétitivité, l'intériorisation des coûts environnementaux et sociaux, le choix des fournisseurs socialement et écologiquement responsables. Troisièmement, la durabilité sociale pointe sur les conditions humaines sur un plan social. Elle inclut la protection et la promotion de la santé humaine, la formation et la promotion des compétences, la distribution équitable des avantages sociaux du développement et l'équité intergénérationnelle.

Quatrièmement, la durabilité technique se préoccupe des constructions, de l'entretien et l'harmonisation des installations durables. Elle vise des constructions solides, fiables et utilitaires et une bonne gestion de la qualité environnementale des constructions.

D'autres préfèrent construire en partant d'un certain nombre de questionnements qui finissent par constituer des dimensions. Selon Welford (1995), le développement durable se compose de trois questions étroitement reliées, et chacune de ces dernières doit être intégrée par l'industrie. Premièrement, l'environnement doit être évalué comme partie intégrale du processus économique et non pas comme étant des ressources gratuites. Ceci se traduit par l'utilisation minimale des ressources non renouvelables, l'émission minimale des polluants, la protection des écosystèmes afin d'éviter la perte des espèces. Deuxièmement, il est indispensable de traiter la question de l'équité s'appliquant non seulement aux rapports entre le Nord et le Sud, mais également dans les pays entre les personnes (par exemple : la réduction du chômage). Troisièmement, le développement durable exige que la société, les entreprises et les individus opèrent sur une échelle de temps qui intègre toutes les générations.

Le tableau suivant synthétise les différentes dimensions du développement durable que nous avons traitées dans cette section.



Tableau 2.1 : Les dimensions du développement durable

	Temporelle	Culturelle	Sociale	Économique	Environnement-ale	Équité	Spatiale	Technique	Politique
Sachs (1997)									
Sadler et Jacobs (1990)									
Welford (1995)									
Edgeman (2000)									
Rwelamila et al (2000)									
McNelly (1990)									

Loin d'être exhaustif, ce tableau ne vise que la mise en évidence de la multitude de dimensions que peut prendre le concept. Croisées avec les principes prônés dans les textes de référence, ces dernières rendent de plus en plus complexe la mise en œuvre du développement durable et nous invitent à penser à l'énorme défi de l'intégration auquel devrait répondre les acteurs de développement, notamment les entreprises. L'agencement de ces dimensions est à notre sens l'essence même de la complexité du concept. Il est apparaît évident que ces différentes dimensions n'ont pas été pensées pour les entreprises ce qui constitue une lacune de la littérature. Néanmoins, les principales dimensions retenues pour des fins d'intégration au sein de l'entreprise ont été souvent la dimension économique (incluant quelques aspects sociaux) et la dimension environnementale.

### 2.2.1 L'intégration des dimensions

Nous avons vu que la philosophie du développement durable repose sur l'idée de la conciliation de l'environnement, du développement économique et du développement social.

La question revient à assurer une adéquation entre les besoins des humains, actuels et futurs, avec la capacité de support des écosystèmes tout en assurant l'équité inter et intra générationnelle. Il apparaît donc évident d'assurer l'intégration des différentes dimensions. Dans cette perspective, la littérature nous offre trois approches différentes, soit l'approche gagnant-perdant ou l'approche distributive, l'approche gagnant-gagnant ou l'approche intégrative souvent évoquée par les défenseurs du développement durable, et l'approche mixte proposée par Hoffman et al (1999).

#### 2.2.1.1 L'approche gagnant-perdant

L'approche gagnant-perdant met de l'avant l'idée selon laquelle la croissance économique et la protection de l'environnement sont incompatibles. La protection de l'environnement va, par sa nature, réduire l'avantage compétitif de l'entreprise (Palmer, Oates et Portney, 1995; Walley et Whihead, 1994). Cette thèse se base sur les arguments de l'analyse coûts-bénéfices affectés principalement à la réglementation environnementale. En ce sens, les gains environnementaux ont nécessairement un coût économique, qui ne fait qu'augmenter les coûts de production, et conséquemment affaiblir l'avantage compétitif de l'entreprise. Pour Walley et Whitehead (1994), toute euphorie pour l'approche gagnant-gagnant dans les conflits qui opposent la croissance économique et la protection de l'environnement est à la fois irréaliste, caduque et dangereuse. Le modèle gagnant-perdant renforce donc la confrontation et non la coopération entre les intérêts économiques et la protection de l'environnement. Les environnementalistes sont alors perçus comme voulant à tout prix protéger l'environnement au détriment du développement économique et humain. Les lobbies économiques sont perçus à leur tour comme voulant à tout prix une croissance économique en sacrifiant les considérations environnementales et même sociales dans plusieurs cas.

#### 2.2.1.2 L'approche gagnant-gagnant

Les partisans de l'approche gagnant-gagnant affirment qu'on peut accroître la compétitivité par le biais de la protection de l'environnement (Gore, 1992; Porter et Van der Linde, 1995a, 1995b). Au lieu de traiter les gains environnementaux par opposition aux coûts économiques

à travers une analyse coûts-bénéfices, les coûts affectés aux préoccupations environnementales peuvent être minimisés, voire éliminés, à travers la performance et l'innovation qui augmentent également les avantages concurrentiels.

Pour traiter de l'avantage concurrentiel, on peut référer à Porter (1991) et Porter et van der Linde (1995b). La thèse défendue par Porter et van der Linde (1995b) est qu'une réglementation environnementale sévère stimule les entreprises dans leurs activités d'innovation, ce qui a un effet positif sur leur niveau de compétitivité. Selon ces auteurs, la réglementation environnementale a six effets sur les entreprises :

- Les attentions sont de plus en plus accordées aux inefficacités dans l'utilisation des ressources ;
- La conscience environnementale dans l'entreprise est augmentée ;
- L'incertitude concernant de futurs profits dans le domaine de l'environnement est abaissée ;
- La pression externe conduit à l'innovation ;
- L'établissement des règles pousse les firmes à investir dans le domaine de l'environnement ;
- L'établissement de règles pour gérer les problèmes environnementaux à court terme, avant que les innovations préventives ne puissent être achevées.

L'ensemble des réflexions et résultats sur les stratégies orientées vers la réglementation environnementale montre que les avantages compétitifs peuvent être des coûts réduits, des investissements et amendes évitées; des relations avec les pouvoirs publics plus coopératives; une meilleure image environnementale et sociale auprès du public et une innovation stimulée. On retient de ce retour aux arguments de l'avantage compétitif environnemental que la réglementation est synonyme d'une meilleure compétitivité qui se traduit en rentabilité financière et économique. Autrement dit, l'hypothèse de Porter promeut l'intervention de l'État dans une logique économique libérale où les lois du marché font de la compétitivité l'ingrédient essentiel de la rentabilité.

Sous la contrainte réglementaire, la réduction de la pollution dans une entreprise est souvent synonyme d'une meilleure productivité des ressources. Dans le même ordre d'idées, les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise et de l'intégration du développement durable, une fois réglementées, seront-elles profitables pour l'entreprise, les communautés locales et la société en général? En outre, la logique gagnant-gagnant suppose que les intérêts entre les parties peuvent être mutuellement satisfaits, ce qui sera source de consensus nécessaire. Dans la logique de Porter et al., le consensus est implicite et émerge du fonctionnement du marché. Toutefois on peut questionner cette logique et s'intéresser aux tentatives concrètes d'obtenir les consensus.

#### 2.2.1.3 L'approche mixte

Hoffman et al (1999) constatent que les décisions d'investissement dans le cas où l'entreprise est confrontée à plusieurs acteurs, les résultats des négociations démontrent que les deux logiques sont incomplètes. Ils soutiennent que la logique gagnant-perdant ou distributive, inhibe la recherche de résultats qui constituent un gain pour chacune des parties. Le problème réside dans le fait qu'il y aurait toujours une partie perdante. Tandis que la seconde logique dite intégrative ou gagnant-gagnant, ignore souvent le rapport de force inévitable entre les parties dans les négociations. Selon Hoffman et al. (1999), Porter et Van der Linde (1995b) admettent que les innovations ne peuvent à chaque fois compenser complètement les coûts résultant des efforts de conformité aux normes. Dans la logique purement distributive, une partie gagne seulement au détriment de l'autre. Certes, les discussions traitant de l'économie, la société et l'environnement vont toujours laisser transparaître une logique distributive ou de confrontation, mais des opportunités existent pour élargir le débat et trouver des solutions potentielles qui soient bénéfiques à la fois pour les intérêts économiques, sociaux et environnementaux. Hoffman et al (1999), soutiennent que la question est de savoir laquelle des solutions est capable d'assurer pour les différentes parties prenantes des bénéfices.

Hoffman et al (1999), propose un cadre conceptuel qualifié de «motifs mixte» dans lequel les négociations entre les parties prenantes peuvent identifier des gains intégratifs. Le modèle de «motifs mixtes» suggère qu'il y a toujours la possibilité de faire des gains qui profitent aux

différentes parties. La question serait d'identifier une solution dans laquelle chacun trouve son compte. Pour ce faire, les parties doivent simultanément avoir une perspective intégrative profitant des bénéfices dus au groupe, et une perspective distributive qui profite de la part individuelle des bénéfices au sien d'un groupe. Les auteurs affirment qu'en réalité, les solutions aux problèmes environnementaux requièrent un équilibre entre un large spectre d'intérêts divergents de différents acteurs.

Selon Hoffman et al (1999), les stratégies permettant aux entreprises de trouver une solution optimale dans une perspective de «motifs mixtes» se regroupent en trois phases :

1. Une phase de pré-négociation : il s'agit d'identifier les parties en conflit et à les ramener autour d'une table de négociation. Ceci suppose la ferme croyance de toutes les parties de la possibilité d'avoir un accord ;
2. Une phase de négociation : c'est la phase centrale qui consiste à marchander pour trouver un consensus. En général, le résultat de cette phase est souvent un accord intégratif;
3. Une négociation ex post : le consensus en tant que tel prévoit dans ses dispositifs la possibilité d'une renégociation plus tard. Les auteurs trouvent que ces dispositions sont très utiles dans le cas spécifique de l'incertitude scientifique qui accompagne les solutions retenues. Ces mesures donnent alors la possibilité aux différentes parties de renégocier advenant une meilleure compréhension de la problématique.

La question de l'intégration du développement durable et la responsabilisation des entreprises pourrait s'initier en admettant à juste titre qu'à la base des controverses environnementales, sociales et économiques des différentes parties prenantes se trouvent des «motifs mixtes», intégratifs et distributifs à la fois, permettant à terme de satisfaire toutes les parties prenantes. En effet, nous trouvons dans les résultats de Turcotte et Pasquero (2001), ramenés ici, les «motifs mixtes» d'Hoffman et al (1999). Les différentes parties prenantes de cette table ronde, même si elles ne trouvent pas souvent de consensus, se sont néanmoins mises d'accord sur la nécessité d'agir contre des métaproblèmes environnementaux. Ils ont pu trouver dans

leur divergence des consensus quant aux priorités de base: «*Still among the consensus, another positive outcome of the roundtable was the general recognition of some basic priorities, such as the need for a “3Rs” awareness and educational campaign, the need for more environmental regulations, and the need to squarely address the problem of hazardous waste.*» (Turcotte et Pasquero, 2001; p 456). Dans cette perspective, reprendre les négociations selon l'approche d'Hoffman et *al.* (1999) pourrait amener à davantage de consensus.

#### 2.2.1.4 Le modèle du triple bilan «*Triple bottom line*»

L'idée derrière le modèle de «*Triple bottom line*» est que la performance globale d'une entreprise devrait être mesurée aussi bien par le bilan financier traditionnel, que par sa performance sociale et environnementale. Selon Norman et MacDonald (2004), le terme «*Triple bottom line*» remonte à la moitié des années 90, et atteint sa popularité avec la publication, en 1997, du «*Cannibals With Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*» de John Elkington. La notion «*Triple bottom line*» (TBL) ou le triple bilan, domine la littérature sur le développement durable (Norman et MacDonald, 2004 ; Henderson, 2005 ; Marshall et Toffel, 2005 ; Crowth, 2005 ; Henderson, 2005).

Aujourd'hui, le TBL est adopté par un très grand nombre d'entreprises, surtout celles qui se lancent dans la démarche de reddition des comptes selon les lignes directrices de la GRI. Les parties prenantes initiées à cette démarche de reddition de comptes exigent désormais l'examen des impacts économiques, environnementaux et sociaux d'une organisation (Crowth, 2005). Henderson (2005) souligne le nouveau défi des entreprises en mettant de l'avant le TBL :

«Companies today are challenged to be successful while remaining mindful of the world they work in. Consumers and clients increasingly seek out companies that look beyond earnings, and have good governance, which provides superior social and environmental performance. People want to support companies that aim for the “triple bottom line”: people, planet, and profits (Henderson, 2005, p. 16).

Mettre en application le TBL exige des entreprises une pleine intégration des aspects sociaux et environnementaux dans leurs décisions quotidiennes de gestion. L'éco-efficacité, la gestion des risques sur l'environnement, la gestion des ressources humaines, la bonne gouvernance de l'entreprise, sont entre autres des aspects à intégrer dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Par exemple, le concept d'éco-efficacité exige la conjugaison des performances environnementales et économiques pour créer plus de valeur en réduisant l'impact des produits sur les ressources naturelles. Ce concept est aujourd'hui largement accepté et il est notamment approuvé par l'OCDE, la Commission européenne (CE) et la Table ronde nationale sur l'Environnement et l'Économie (TREÉ) au Canada. Toutefois, les principales critiques adressées au TBL touchent au manque de construit théorique (Norman et MacDonald, 2004) et à l'absence de garanties d'intégration de ses principes par les entreprises (Marshall et Toffel, 2005).

### 2.3 La responsabilité sociale et les parties prenantes de l'entreprise

Entre conflits d'interprétation et difficultés à définir le contenu des composantes fondamentales de durabilité, le développement durable dans l'entreprise se révèle sujet à plusieurs tensions théoriques. Ces tensions émanent à notre sens de la rencontre qui s'est effectuée entre le développement durable, comme concept venant de la réflexion des organisations internationales, et deux approches théoriques majeures qui ont été développées pour décrire et analyser l'interaction entre organisations et société ou entre institutions et société ; une approche pragmatique ou instrumentale, fondée sur la théorie des parties prenantes (*Stakeholders*) et, une approche éthique ou morale, qui met en avant le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Dans ce qui suit nous explorons dans un premier temps le concept de la RSE afin de montrer l'évolution des responsabilités de l'entreprise et comment elles peuvent se lier au dimensions du développement durable. Dans un deuxième temps, nous examinerons la théorie des parties prenantes afin de cerner sa portée pragmatique. Nous verrons aussi comment se traduisent les

dimensions du développement durable en enjeux entre les parties prenantes, notamment la dimension environnementale.

### 2.3.1 La responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un thème nouveau (Henderson, 2005; Pasquero, 2006). Dès les années trente, la question de la morale des dirigeants et des codes de conduite surgit avec les travaux de Berle et Means (1932) et Barnard (1938) (Ballet et Bly, 2001). Les années cinquante seront marquées par une multitude d'articles et d'ouvrages sur ce thème. Le débat se développe autour d'une controverse sur l'existence ou non d'une responsabilité sociale de l'entreprise. Friedman (1962) marque cette époque avec une opposition virulente (Pasquero, 2005). Selon cet auteur, la responsabilité de l'entreprise n'est envisageable que par rapport à ses actionnaires.

Bien que les premiers travaux datent des années 1930, le concept de la responsabilité sociale a pris son véritable essor vers la fin des années soixante (Lapointe et *al.*, 2003). Mais ce sont les contributions de Carroll (1979, 1995) qui ont apporté d'importants éléments en matière de responsabilité sociale avec la proposition d'un nouveau concept «*corporate social performance*», la Performance sociale de l'Entreprise (PSE). Ses réflexions ainsi que celles de Clarkson (1995) montrent que le concept de PSE peut être appliqué en utilisant un système fondé sur les relations de l'entreprise avec les individus et les groupes concernés par ses activités et ses objectifs.

Selon Wood et Jones (1995), le modèle de performance sociale des entreprises de Carroll (1979) repose sur trois dimensions représentées sur trois axes. La première dimension montre sur un premier axe quatre types de responsabilités : économiques, légales, éthique et discrétionnaires. Le deuxième axe représente les courants philosophiques en management et le troisième, représente les contextes sociaux particuliers. Dans la majorité des travaux académiques, on ne revient que sur les différents types de responsabilités de ce modèle, représentées en pyramide. La responsabilité économique fait de l'intérêt des propriétaires ou actionnaires le critère ultime de décision. Les gestionnaires sont censés maximiser les profits



d'actionnaires. La responsabilité légale consiste à rendre comptes par rapport à aux exigences de la loi. La responsabilité éthique soumet l'activité économique à des obligations éthiques constituant des pratiques socialement construites et soutenues (Wicks, 1996). Enfin, la responsabilité discrétionnaire consiste en toutes formes de responsabilité qui va au-delà de la responsabilité morale obligatoire.

Le modèle de Carroll a fait l'objet de plusieurs critiques. Par exemple, Wood (1991) considère que l'idée à base de la RSE est l'interdépendance de l'entreprise et de la société dans laquelle elle opère. La RSE ne doit donc pas les considérer comme des entités distinctes. Cette auteure souligne que le modèle en pyramide de Carroll où la responsabilité économique occupe la plus grande place, laisse penser que celle-ci se place comme de première importance. D'ailleurs, c'est cette hiérarchisation des responsabilités qui a fait le succès de ce modèle dans le monde des affaires. Pasquero (2005a) résume les faiblesses du modèle de Carroll en trois catégories. Premièrement, la validité empirique n'est pas certaine pour des raisons méthodologiques. Deuxièmement, le modèle est trop général et pose des questions concernant les choix pratiques tel que la prise en compte de la protection de l'environnement ou la protection des enfants. Troisièmement, le modèle de Carroll ne prend pas en compte les nombreuses contractions entre les acteurs supposés définir les normes de responsabilité sociale.

Wood (1991) définit la PSE : « comme étant une configuration d'entreprise où les principes de responsabilité sociale, les processus de rétroaction sociale et les résultats observables concourent à tisser les liens entre l'entreprise et la société » (Wood; 2004). Cette auteure propose un modèle à trois dimensions : motivation, action et résultat. Ces dimensions donnent, en incluant les principes structuraux de la responsabilité sociale, des sous dimensions aux niveaux : individuel, organisationnel et institutionnel (Wood et Jones, 1995). Les principes structuraux de la responsabilité sociale sont les suivants :

- *Légitimité* : en tant que membre du milieu des affaires, une entreprise doit utiliser judicieusement son pouvoir ou courir le risque de perdre sa légitimité;
- *Responsabilité sociale* : en tant que membre d'un réseau de parties prenantes,

une entreprise doit s'occuper des torts et des avantages qu'elle occasionne;

- *Discrétion des gestionnaires* : en tant qu'acteur faisant partie d'un collectif d'acteurs, une entreprise doit soutenir la prise de décision régie par l'éthique et la morale (Wood, 2004; p 68).

Ainsi, on peut résumer le modèle de Wood en trois points essentiels : le premier point concerne les niveaux de la PSE qui sont fondés sur la légitimité dans le monde des affaires, la responsabilité vis-à-vis de la société et la discrétion managériale. Le deuxième point porte sur les processus de réactivité sociale de l'entreprise, qui incluent la veille environnementale, la gestion des parties prenantes ainsi que les questions sociales. Le troisième point traite des résultats de la politique de l'entreprise ainsi que de ses impacts sur les actionnaires et sur la société en général.

L'examen de ces deux modèles nous mène à évoquer les divers courants de pensée de la RSE. Gendron (2000) a repris la typologie des parties prenantes de Donaldson et Preston (1995), pour avancer que la RSE s'est développée d'après trois courants de pensée : le «*Business Ethics*», le «*Business and society*» et le «*Social issues management*». Le «*Business Ethics*» à dominante normative donne à l'entreprise une mission et objectif sociaux et moraux. Le «*Business and society*» est un courant descriptif qui vise à analyser, d'un point de vue opérationnel, les pratiques et les démarches des entreprises. Ici est soutenue la thèse qui fait de l'entreprise et de la société deux entités en synergie, en interaction continue et donc non cloisonnées. Enfin, le courant instrumental «*Social issues management* » est dédié à l'étude des impacts des démarches RSE sur la performance de l'entreprise. Le «*Social issues management*» fait du concept un facteur d'amélioration de la performance de l'entreprise. Cette école trouve dans la stratégie de l'entreprise un champ d'application de la RSE (Pasquero, 2005), et ce, en tenant compte des pressions extérieures émanant en grande partie des acteurs sociaux. La RSE, à travers le concept de la PSE, devient une projection concrète du développement durable au niveau des entreprises. Selon Pasquero (2005b) : «Ce concept [PSE] a fini par s'imposer comme un pilier du domaine de la RSE. Il gagne même en importance. Le nouvel intérêt mondial pour le développement durable et pour l'RSE en général lui a donné de l'élan. [...] Le concept de RSE a ainsi intégré son milieu naturel en

gestion, qui est les prise de décision stratégique» (Pasquero, 2005b; p. 102).

En dépit de son développement dans les deux perspectives descriptive et instrumentale, la PSE souffre du manque de mesures. La plupart des recherches en performance sociale des entreprises s'efforcent à démontrer des relations de corrélation entre performance sociale et performance économique en faisant la présupposition erronée que n'importe quelle mesure de performance sociale devrait être reliée à une mesure quelconque de performance financière (Wood, 2004).

Vue d'une autre perspective, Wood (2006) reprend l'évolution de la RSE depuis 1950 en identifiant les caractéristiques théoriques et pratiques de chaque décennie (tableau suivant).

**Tableau 2.2 : Historique de la RSE selon Wood (2006)**

<b>Années</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>1950</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le concept de la RSE était attaché explicitement aux besoins du monde des affaires;</li> <li>➤ Contributions philanthropiques pour les communautés;</li> </ul>
<b>1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une plus grande visibilité du concept de RSE;</li> <li>➤ Préoccupation vis-à-vis du pouvoir grandissant des entreprises par rapport aux autres acteurs sociaux politiques;</li> <li>➤ Prise de conscience d'une nouvelle responsabilité de l'entreprise face à la société;</li> <li>➤ Élargissent des préoccupations : racisme, sexisme, pauvreté, pollution, sécurité des produits, etc.;</li> <li>➤ Apparition de la normalisation;</li> </ul>
<b>1970</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une attention spécifique sur la réponse de l'entreprise;</li> <li>➤ Concentration de la recherche sur les affaires publiques, les questions de management, la philanthropie stratégique et les relations entreprises-gouvernements;</li> </ul>
<b>1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le développement du concept «la performance sociale de l'entreprise» (PSE) en tant que construit structurel plutôt que normatif;</li> <li>➤ La performance sociale de l'entreprise se présente comme étant l'intégration des principes de la RSE, des processus de réponses ainsi que des retombées et des impacts des actions de l'entreprise;</li> <li>➤ Le développement de la théorie des parties prenantes en parallèle à la PSE ;</li> </ul>
<b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le développement scientifique de la RSE, PSE et la théorie des parties prenantes a ralenti laissant le champ pour les approches philosophiques et éthiques;</li> <li>➤ Développement substantiel des organismes de gestion responsable tel que «Business for Social Responsibility»;</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La concentration de la recherche sur la démonstration du lien entre la performance foncière et performance sociale de l'entreprise;</li></ul>
<b>2000</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ L'intérêt pour la RSE, la PSE et la théorie des parties prenantes est devenu plus large et plus approfondi;</li><li>➤ Des efforts réels de construction théoriques;</li><li>➤ Développement et mise en application des nouvelles directives en éthique et en responsabilité sociale pour les sociétés multinationales;</li><li>➤ Les entreprises deviennent de plus en plus habiles en gestion de la durabilité, en engagement vis-à-vis des parties prenantes;</li><li>➤ Émergence de plusieurs initiatives où les entreprises peuvent se renseigner sur la performance sociale et les meilleures pratiques;</li></ul>

---

Source : tiré et traduit de Wood (2006)

En plus de l'évolution théorique, ce tableau nous renseigne sur l'évolution des pratiques des entreprises, qui passent de la philanthropie des années 1950 à la gestion de la durabilité et l'engagement vis-à-vis des parties prenantes en passant par des préoccupations sociales et environnementales des années 1960-1970, l'intégration des parties prenantes des années 1980 et la gestion de la performance sociale des années 1990. Toutefois, selon Wood (2006), en dépit du développement qu'a connu la RSE ces dernières années, son champ demeure restreint et focalise toujours sur la réponse aux attentes sociales. Ces handicaps réduisent en effet son efficacité et ses possibilités de traverser les frontières nationales et les différentes cultures.

Pour remédier à ces faiblesses, Wood, Logsdon, Lewellyn et Davenport (2006) proposent le concept de la «citoyenneté corporative globale» pour donner à la RSE des ailes lui permettant de traverser les frontières et les cultures. Ces auteurs considèrent les entreprises comme citoyennes secondaires du monde parce qu'elles sont des organisations qui servent à répondre aux besoins des humains. Un citoyen corporatif global est par définition «une entreprise multinationale qui met en œuvre de manière responsable ses devoirs envers les individus et

les sociétés, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières nationales et culturelles»<sup>8</sup>. À ce titre, la «citoyenneté corporative globale» est présentée comme étant un ensemble de politiques permettant à une organisation d'opter pour des principes de management éthique et de les appliquer d'une manière concrète et respectueuse.

Comme concepts, la RSE et le développement durable dans l'entreprise présentent plusieurs points communs. Les entreprises les confondent souvent et les modèles conceptuels émanant du milieu académique les rapprochent à un point où ils peuvent être considérés quasi-synonymes. En termes de performance, la RSE, avec son concept PSE, se traduit souvent en trois types de performance, soit sociale, environnementale et économique. Le développement durable est dans la majorité des cas une conception tripolaire : une dimension sociale, environnementale et économique. Le modèle de reddition «*Triple bottom line*» est révélateur, il est en effet cité à la fois dans les travaux traitant du développement durable et ceux portant sur la RSE. Sur le plan conceptuel, le modèle d'Enderle et Tavis (1998), qui vise à équilibrer les responsabilités environnementales sociales et économiques, est un exemple éloquent du rapprochement conceptuel des deux concepts au niveau de l'entreprise<sup>9</sup>. En effet, Enderle et Tavis (1998) sont partis des quatre grands domaines d'activités de l'entreprise (économique, politique, socioculturelle et de l'environnementale) pour les identifier en tant que domaines de responsabilités. Chacun de ces domaines ne possède qu'une autonomie relative par rapport aux autres. Par exemple, assumer la responsabilité environnementale ou socioculturelle ne se justifie pas seulement par l'accomplissement de la responsabilité économique. Partant du principe que ces différentes responsabilités sont liées et s'influencent mutuellement, le modèle de la RSE doit refléter une corrélation circulaire entre les différentes sortes de responsabilité. En ce sens, Enderle et Tavis (1998) proposent un modèle à trois dimensions de responsabilités (environnementale, sociale et économique), et à trois niveaux qui mettent en évidence le degré de défi éthique auquel l'entreprise est confrontée (figure 2). Le premier niveau concerne les conduites respectant les critères éthiques minimum. Le

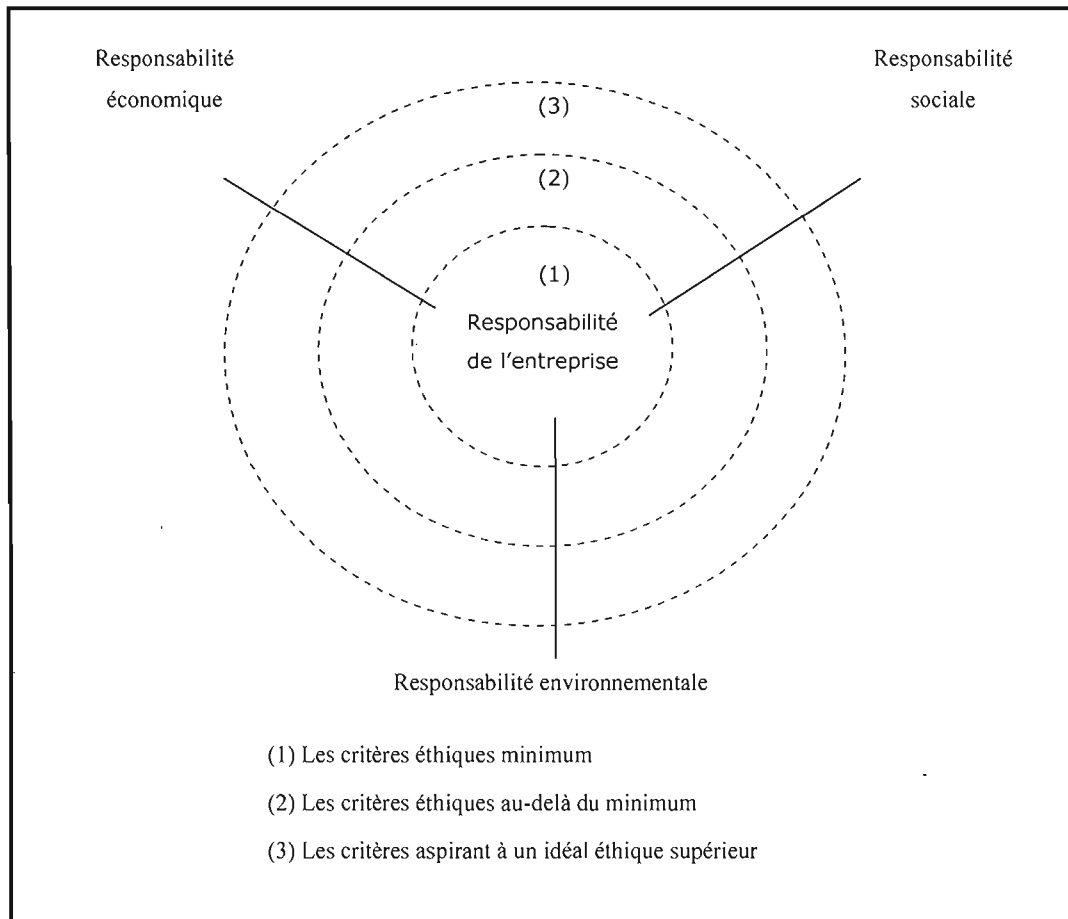
---

<sup>8</sup> Traduction libre de « *a multinational enterprise that responsibly implements its duties to individuals and to societies within and across national and cultural borders* »

<sup>9</sup> Le modèle d'Enderle et Tavis (1998) est présenté pour mettre en évidence les ressemblances des concepts de développement durable et de responsabilité sociale.

deuxième se reporte aux conduites éthiques au-delà du minimum requis. Enfin, le troisième niveau concerne les conduites aspirant à un idéal éthique supérieur.

**Figure 2.1 : Les dimensions de la RSE selon Enderle et Tavis (1998)**



Source : traduit d'Enderle et Tavis, 1998, p 1135

Selon Enderle et Tavis (1998), la responsabilité économique inclut de nombreux aspects conformes aux objectifs économiques et financiers de l'entreprise. Cette responsabilité ne se résume pas à un simple objectif de productivité, elle inclut également les aspects distributifs qui sont à leur tour en corrélation. Cela implique, par exemple, que les profits de l'entreprise qui reflètent le rôle et la productivité des employés puissent avoir un impact positif sur leurs

salaires. Les aspects de productivité et de distribution sont donc pertinents pour mesurer la performance économique de l'entreprise.

Pour la responsabilité sociale, Enderle et Tavis (1998) proposent qu'on combine les domaines politiques et socioculturels de responsabilité d'entreprise. La responsabilité sociale se réfère aux systèmes politique et socioculturel de société. Ils citent dans ce sens, le respect des lois et des règlements dans lesquels l'entreprise évolue, le respect des coutumes et de l'héritage culturel de la société et l'engagement dans la vie sociale et politique (philanthropie, éducation, actions sociales au sein de la société, etc.).

Quant à la responsabilité environnementale, elle reflète le fait que l'entreprise est extrinsèquement intégrée dans un environnement naturel global, et constitue intrinsèquement un environnement pour les employés et un processus soucieux de l'utilisation des ressources naturelles. Cela implique que toute décision prise au sein de l'entreprise devrait minimiser l'utilisation des ressources (matière première, énergie, etc.) et l'impact de ses activités sur l'environnement. Pour répondre à ces exigences, les auteurs proposent qu'on se réfère aux conditions de durabilité prônées par le rapport de *Brundtland* (1987) et par la Conférence de Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro en 1992.

### 2.3.2 La théorie des parties prenantes

Les faiblesses relatives au manque de mesures et à l'hétérogénéité des déterminants de la PSE ont fait émerger la théorie des parties prenantes (TPP) « *stakeholders theory* » comme principale voie de réflexion sur l'éthique des organisations, et sur le moyen qui permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent (Mercier, 2001). Wood (2004) met en évidence complémentarité entre la PSE et la TPP :

La théorie de la performance sociale des entreprises doit tenir compte du rôle et des relations des parties prenantes, de l'importance des valeurs au sein et en dehors des entreprises ainsi que de la nature des relations de pouvoir des acteurs



sociaux. La tâche théorique à entreprendre est de développer une théorie des parties prenantes et de l'incorporer au concept de la performance sociale des entreprises afin de faire émerger une nouvelle théorie de la firme (Wood, 2004; p. 75)<sup>10</sup>.

Selon Mercier (2001), si on ne se borne pas à l'utilisation du terme de parties prenantes, on peut considérer Dodd (1932) et Barnard (1938) comme les pionniers de la TPP. Ces auteurs ont avancé l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents acteurs afin de maintenir une coopération nécessaire à l'atteinte de ses objectifs. Mais, d'après le même auteur, il semble que le premier qui a employé le terme de TPP est Ansoff (1968) quand il définissait les objectifs organisationnels de l'entreprise. Ce dernier considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires de ses principaux acteurs : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs.

Cependant, le concept de partie prenante ne s'est véritablement imposé dans les recherches axées sur la PSE et sur le management qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman : «*Strategic Management : A Stakeholder Approach* » (1984). En effet, en définissant les parties prenantes comme tout individu ou un groupe d'individus susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise ou d'être affectés, Freeman cherche à démontrer les relations entre les parties prenantes et les objectifs de l'entreprise. La recherche de Freeman a servi de base pour plusieurs auteurs qui se sont donné la mission de développer les relations entre entreprise et parties prenantes. On cite en ce sens les travaux de Donaldson et Preston (1995) et de Clarkson (1995).

Donaldson et Preston (1995) mettaient en cause la notion classique des droits de propriété en se basant sur la théorie du contrat social. En effet, le concept théorique contemporain de la propriété privée n'attribue pas des droits illimités aux actionnaires, et par conséquent, il ne soutient pas les réclamations qui exigent que la responsabilité des gestionnaires ne se limite pas aux «*shareowners*» (Donaldson et Preston, 1994 ; cités dans Clarkson et al, 1994). Selon

---

<sup>10</sup> La version originale de cette citation est en français. Source : Wood, D. J. 2004. «Trois questions sur la performance sociale des entreprises». Chap. in Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux, sous la Dir. de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rollan. Québec: Presses de l'Université du Québec, 225 p.

Donaldson et Preston (1995), trois approches fondent la TPP : l'approche normative, l'approche instrumentale et l'approche descriptive ou empirique. L'approche normative s'intéresse aux raisons de prise en compte des intérêts des parties prenantes. Cette approche traite dans la majorité des cas les aspects d'identification des parties prenantes. L'approche instrumentale s'intéresse aux impacts de l'inclusion des parties prenantes dans le management de l'entreprise. D'une certaine manière, cette approche cherche à identifier les effets sur la performance de l'entreprise. L'approche descriptive vise à garantir la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans le processus décisionnel de l'entreprise. On comprend de la démarche conceptuelle de Donaldson et Preston (1995) que la TPP devrait être à la fois une théorie d'éthique organisationnelle et une théorie managériale descriptive et instrumentale. Les parties prenantes d'une entreprise doivent être alors validées sur le plan normatif, instrumental et empirique.

Clarkson (1995), un des auteurs de l'approche descriptive, cherche à vérifier l'hypothèse instrumentale qui avance l'existence d'une corrélation entre la performance de la firme et les niveaux de satisfaction de ses parties prenantes. En d'autres termes, la prise en compte de leurs intérêts. Il conclut que les préoccupations des parties prenantes et les préoccupations sociales présentent une certaine divergence qui s'explique par le fait que l'entreprise gère seulement les relations avec ses parties prenantes et non avec la société en général. Sa recherche a permis de conclure que les analyses doivent se faire à trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel. Cette conclusion nous rappelle le modèle de Wood (1991) et la recherche d'Enderle et Tavis (1998) qui préconisent les mêmes niveaux d'analyse de la performance sociale des entreprises.

Reconnue par la majorité de ses adeptes comme une théorie relativement jeune et en plein développement, la TPP évolue principalement sur le plan conceptuel (Philips et Reichart 2000). Quant à Mitchell et *al.* (1997), ils trouvent que l'approche théorique est incomplète et la considèrent comme une description heuristique de l'environnement du management. Sur le plan empirique, le manque de précision des critères d'identification des parties prenantes (Mitchell et *al.*, 1997; Philips et Reichart 2000) a fait également l'objet de plusieurs réserves. Néanmoins, Mitchell et *al.* (1997) ont proposé un cadre théorique servant à l'identification

des parties prenantes en analysant les aspects à prendre en compte dans la gestion de l'environnement des organisations. Ces aspects se résument dans les trois attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise et le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise. Ainsi, les parties prenantes qui peuvent réunir les trois attributs doivent être considérées comme parties prenantes définitives.

En parallèle, la définition des parties prenantes a évolué d'une perspective strictement humaine qui ne considère que l'individu ou les groupes d'individus, à une perspective allant au-delà de la nature humaine et qui considère l'environnement comme partie prenante (Starik, 1995). En effet, Starik (1995) considère l'environnement naturel comme une partie prenante puisqu'il affecte les entreprises et il est aussi affecté par les activités de ces dernières. Pour soutenir sa thèse, l'auteur a analysé trois raisons. Premièrement, l'environnement naturel est un important environnement d'affaires. Deuxièmement, si la TPP retient des critères éthiques, socioémotifs, légaux et physiques pour identifier les parties prenantes, l'environnement peut être considéré comme partie prenante parce qu'il répond à ces critères. Troisièmement, les parties prenantes qui défendent des intérêts environnementaux deviendront légitimes et leur importance augmentera, ce qui pourrait contribuer à équilibrer les rapports de force.

Dans une critique de la proposition de Starik (1995), Philips et Reichart (2000) se demandent si toute chose qui se présente comme contrainte pour le monde des affaires mérite le statut de partie prenante ? Ils trouvent dans la proposition de Starik une tentative pour renverser la nature des rapports entre l'entreprise et les mandataires de l'environnement naturel. La thèse de ces deux auteurs repose sur le fait que seuls les êtres humains sont capables de produire les obligations nécessaires à l'obtention du statut de partie prenante. Par conséquent, ils proposent une approche basée sur les obligations et la justice « *A fairness-based approach* ». Selon Philips et Reichart (2000), la distinction entre obligations et devoirs devrait répondre au problème d'identification des parties prenantes. Le devoir de défendre une cause ne constitue pas une obligation. Ils considèrent que les obligations écrites fournissent la colonne vertébrale pour une structure de parties prenantes basée sur une approche dite «de justice». Les obligations de justice surviennent lorsque les individus réagissent réciproquement pour

des avantages mutuels. Cependant, ce n'est pas simplement le fait de bénéficier de ces avantages qui fait que cela crée les obligations, mais c'est plutôt l'acceptation volontaire des avantages qui génère les obligations. La considération des parties prenantes faite sur la base de leurs obligations fournit à celles-ci toute la légitimité morale. Néanmoins, Philips et Reichart (2000) considèrent que les entités «non humaines» peuvent mériter des considérations morales d'autres sortes. Ils croient que de bonnes raisons existent pour que les gestionnaires puissent considérer les impacts de leur organisation sur l'environnement.

Ils proposent donc une approche limitée aux obligations entre êtres humains existants. Cette approche serait problématique à notre sens étant donné qu'elle ne donne pas de valeur à un environnement moralement non anthropocentrique (les valeurs inhérentes à la nature elle-même). Les auteurs laissent entendre que même les groupes d'activisme environnemental ne sont pas des parties prenantes.

Pour revenir à la proposition de Starik (1995), il est indispensable de noter qu'elle soulève la fameuse question de savoir qui va représenter l'environnement, quelle serait sa légitimité normative et quel serait son pouvoir d'influence (Turcotte et M'Zali, 2004). La même question s'est posée à la suite de la publication du rapport Brundtland : qui représenterait les générations futures ? Ce questionnement sur l'identification des parties prenantes et leurs poids respectifs est d'un côté intimement lié aux responsabilités de l'entreprise et, de l'autre côté, se rattache à un sujet plus large qui est l'intégration des dimensions du développement durable. L'équilibre recherché entre le social, l'économique et l'environnemental se résume-t-il à l'intégration des parties prenantes de chaque dimension ? Dans ce cas, la question ne glisse-t-elle pas vers un débat entre les acteurs forts et les acteurs faibles ou, faut-il équilibrer les forces par le biais de la réglementation.

Cependant, en dépit de ce questionnement sur l'identification éthique des parties prenantes, la TPP fournit une base prometteuse pour étudier les influences de responsabilités dans l'environnement de management des entreprises. Nous trouvons dans cette théorie une complémentarité au concept de la responsabilité sociale des entreprises (Wood, 2004 ; Mitchell et al, 1997). Sa contribution à notre travail réside dans le cadre théorique qu'elle offre pour l'analyse du rôle de l'entreprise envers ses parties prenantes. En ce sens, les

discours des entreprises en matière de développement durable regorgent de valeurs et de déterminants régissant leurs responsabilités envers les différentes parties prenantes.

## 2.4 Synthèse et questions de recherche

Nous avons vu dans le chapitre précédent que le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises s'affirment de plus en plus dans le monde des affaires. Ils apparaissent aujourd'hui comme une nouvelle logique du développement et de la création de richesse transformant les pratiques des entreprises et donnant ainsi de nouveaux rôles aux acteurs économiques. C'est en ce sens qu'au Canada et au Québec les consultations publiques se sont multipliées pour explorer ce domaine : la consultation sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2001), la consultation sur la responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable (2002), la consultation sur le Plan de développement durable du Québec (2005), pour ne citer que celles-ci.

L'importance croissante accordée aux deux dimensions sociale et environnementale du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, confère à l'entreprise de nouvelles responsabilités en vers ses parties prenantes. Nous avons vu que sur le plan théorique, le développement durable et la RSE se présentent en plusieurs dimensions et interpellent différentes théories. Les courants de pensée sont multiples et les approches de responsabilisation varient d'un acteur à l'autre. Plusieurs acteurs de la société civile prônent la réglementation des aspects environnementaux et sociaux à respecter par les entreprises. L'intervention de l'État à leur sens est indispensable. D'autres trouvent dans le volontarisme et l'autorégulation un moyen efficace pour promouvoir la RSE et le développement durable au sein de l'entreprise. Les initiatives volontaires telles que l'adoption de codes de conduite, la reddition de compte et l'adoption des normes et standards sociaux et environnementaux sont l'expression dominante de cette approche. Le développement durable et la RSE dans l'entreprise peuvent donc aller de la simple réponse aux intérêts des actionnaires tout en assurant une conformité réglementaire à la prise en compte volontaire des métaproblématiques sociales et environnementales de l'humanité. Mais comment les

entreprises perçoivent-elles ces deux concepts ? Face à l'ambiguïté et à la multiplicité des définitions des concepts du développement durable et de la RSE, comment les entreprises se représentent-elles leurs responsabilités ? Plus particulièrement comment les entreprises se représentent-elles leurs responsabilités sociales et leur rôle par rapport au développement durable ? Y a-t-il des différences de représentations ? Si oui, lesquelles et comment les expliquer.

Nous partons du postulat selon lequel les entreprises transforment, dans un discours beaucoup plus politique que managérial, cette notion polymorphe, en actions pratiques concrètes définissant ainsi les transcriptions du concept ainsi que la facture par laquelle elles interviennent ou comptent intervenir. Dans cette perspective, les deux questions de recherche sont les suivantes :

- **Quelles sont les représentations du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les discours des entreprises canadiennes et québécoises ainsi que dans les discours leurs associations patronales ?**
- **Comment les composantes du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise s'intègrent-elles dans ces représentations ?**

## CHAPITRE III

### L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

D'emblée, notre recherche s'inscrit dans un grand projet de recherche intitulé «La responsabilité sociale de l'entreprise : un nouveau compromis social sur le rôle de l'entreprise à l'ère de la mondialisation» de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable (CRSDD). Dans le présent chapitre, nous proposons de traiter de l'approche méthodologique adoptée afin de répondre à notre questionnement. Dans un premier temps, nous ferons la synthèse de la problématique, les objectifs ainsi que les questions de recherche auxquelles nous essayerons d'apporter des réponses. Dans un deuxième temps, nous présentons le design de la recherche en nous attardant sur la méthode d'analyse choisie. Le troisième temps sera alloué à la constitution de notre corpus de données. Enfin, nous terminerons en exposant les limites de notre approche méthodologique.

#### 3.1 Objectifs et questions de recherche

Sujets à multiples interprétations, nous n'allons pas chercher ici à figer le développement durable et la RSE dans des conceptualisations préconçues ; bien au contraire, nous proposons de les explorer à travers les discours des entreprises. Nous cherchons à savoir quels compromis émergent des représentations du développement durable et de la RSE dans les discours politiques des entreprises, grandes comme moyennes et petites. L'avènement du développement durable a créé à notre sens une nouvelle distribution des rôles des acteurs au

sein de la société. Nous proposons d'identifier le rôle que se sont donné les entreprises ainsi que de déterminer les éléments problématiques avec lesquels elles sont appelées à composer (tableau 3.1).

**Tableau 3.1 : Les questions de recherches**

---

<b>Question 1</b>	<b>Quelles sont les représentations du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les discours des entreprises canadiennes et québécoises ainsi que dans les discours de leurs associations patronales ?</b>
<b>Question 2</b>	<b>Comment les composantes du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise s'intègrent-elles dans ces représentations ?</b>

---

### 3.2 Type de recherche

La nature de l'objet que nous sommes en train d'étudier nous impose une étude à la fois inductive et déductive. Inductive au niveau du codage et déductive au niveau de l'analyse. Ces aspects seront détaillés dans les paragraphes suivants. Nous cherchons à explorer un phénomène à propos duquel plusieurs questions demeurent sans réponses. Il s'agit d'appréhender la perception qu'ont les entreprises du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'étude du contenu du discours des entreprises permet d'identifier l'ensemble des éléments qui constitueront les représentations du DD et de la RSE, y compris le rapport avec d'autres critères de performance telle que la performance économique.



### 3.3 Constitution des corpus

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons constitué deux corpus à partir de deux consultations publiques, soit la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises et la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec. La Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (CDCRE) s'est déroulée entre février et septembre 2001 dans plusieurs grandes villes canadiennes. Les membres de la commission ont recueilli les réactions du milieu des affaires (56 mémoires d'entreprises et associations patronales), des syndicats (8 mémoires), des représentants gouvernementaux (7 mémoires), des ONG, universitaires et d'autres acteurs sociaux (86 mémoires) sur un document de travail intitulé «*démocratie canadienne et responsabilisation des entreprises : Un survol des enjeux*» (CDCRE, 2002).

Quant à la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec, elle s'est tenue du 17 février au 17 mai 2005 dans 21 villes du Québec. Plus de 3 500 personnes ont assisté aux audiences publiques et au total 582 mémoires ont été déposés (MDDEP, 2005). Le tableau suivant montre la provenance des mémoires selon la classification<sup>11</sup> du Ministère de Développement durable, Environnement et Parcs (MDDEP).

---

<sup>11</sup> La classification du MDDEP ne permet pas de distinguer dans les deux premières catégories (les acteurs du milieu agroalimentaires et les acteurs du milieu forestier) les entreprises et les associations patronales. Toutefois, en terme de nombre de mémoires, les trois premières catégories les acteurs environnementaux en tête de liste, suivi des citoyens (autres qu'étudiants) ensuite les acteurs sociaux.

**Tableau 3.2 : Provenance des mémoires de la consultation sur le Plan de développement durable du Québec**

Catégories d'auteurs	Nombre	%
Acteurs du milieu agroalimentaire	35	6,0 %
Acteurs du milieu forestier	12	2,1 %
Acteurs économiques et financiers	42	7,2 %
Acteurs gouvernementaux provinciaux	10	1,7 %
Acteurs sociaux	70	12,0 %
Acteurs environnementaux	152	26,1 %
Associations et corporations professionnelles	20	3,4 %
Citoyens (autres qu'étudiants)	114	19,6 %
Étudiants et groupes de jeunes	18	3,1 %
Organismes du secteur de l'éducation	28	4,8 %
Organismes intégrateurs	26	4,5 %
Organismes municipaux	55	9,5 %
<b>Total</b>	<b>582</b>	

Source : (MDDEP, 2005)

L'échantillonnage a été basé sur deux principes, le principe du choix raisonné et le principe de la saturation théorique. Le principe du choix raisonné consiste à construire un échantillon selon des critères théoriques. C'est le chercheur qui juge de la pertinence et l'objectivité des critères de choix et par conséquent, elle se base sur la sensibilité théorique de celui-ci. En ce qui concerne la saturation théorique, elle consiste à arrêter l'échantillonnage au moment où le chercheur ne trouve plus de nouvelles données pertinentes pour sa recherche. Selon Comeau (1994), la saturation théorique «consiste en une série d'étapes d'analyse menées simultanément avec la collecte des données, permettant de déterminer le moment où l'ajout de nouvelles données ne changerait pas de manière significative la théorie empirique qui se construit » (Comeau, 1994; p. 12).

Pour disposer des mémoires de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, la Chaire de Responsabilité sociale et de développement

durable a demandé une copie de tous les mémoires. En ce qui concerne les entreprises et les associations patronales, nous avons reçu seulement 18 mémoires parmi 56. Quant aux mémoires de la consultation sur le Plan de développement durable du Québec, tous les mémoires sont téléchargeables sur le site du MDDEP.

Une fois les mémoires recueillis, nous avons commencé l'échantillonnage. Pour procéder à l'échantillonnage raisonné, nous avons en premier lieu défini les trois critères de sélection des mémoires pour les deux corpus :

1. Définition et / ou vision du développement durable et de la RSE : l'entreprise ou l'association patronale définissent le DD et la RSE. Il peut s'agir d'une représentation, d'une conception ou d'un schéma des deux concepts;
2. Pratiques en matière de responsabilité sociale et de développement durable : les pratiques et les initiatives qui illustrent l'appropriation des deux concepts par les entreprises ;
3. Commentaires et recommandations formulés en réponse aux documents de consultation : il s'agit des commentaires et des recommandations dont les sujets sont le DD et la RSE.

Dans un deuxième temps, nous avons fait une première lecture des mémoires afin de repérer dans les discours les critères de sélection. Une fois les critères repérés, nous avons procédé à la classification des mémoires en trois catégories :

- Catégorie 1 : mémoire pertinent pour l'étude. Il s'agit des mémoires intégrant deux ou trois critères ;
- Catégorie 2 : mémoire moyennement pertinent pour l'étude. Il s'agit des mémoires intégrant un seul critère ;
- Catégorie 3 : mémoire à écarter. Ce sont les mémoires où nous avons noté l'absence des trois critères.

Nous avons retenu les deux premières catégories pour constituer le double corpus. En fonction du principe du choix raisonné, nous sommes donc passés d'une soixantaine de

mémoires ou de discours à seulement 24 dont, 9 mémoires émanant de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (tableau 3.2) et 16 mémoires de la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec (tableau 3.3). À ce niveau, il est important de noter que même si l'échantillon retenu des grandes entreprises et de PME est représentatif du corpus des mémoires sous analyse, il ne l'est certainement pas du corpus de la population générale. Le neuvième mémoire du corpus RSE est celui de l'Institut Économique de Montréal, un organisme à but non lucratif qui œuvre pour la promotion de l'approche économique dans l'étude des politiques publiques. Nous avons trouvé son discours pertinent parce qu'il défend une idéologie particulière.

**Tableau 3.3 : Le corpus de la RSE**

Catégorie d'auteurs	Auteurs	Titre	Nombre de pages	Nombre de citations
Associations patronales	Conference Board of Canada	Presentation to the Commissioners Canadian Democracy and Corporate Accountability project	5	18
	Canadian Centre for Ethics and corporate policy	Submission to the Canadian democracy & corporate accountability commission	5	24
	Jeune Chambre du Commerce de Montréal	Mémoire sur la Responsabilité sociale de l'entreprise	17	42
	Business Council on national issues	<i>Globalisation, citizenship and competitiveness.</i>	13	44
Entreprises	Grainger & Associates	<i>Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission</i>	17	12
	Shell Canada	<i>Shell Canada Limited Response</i>	4	17
	Talisman Energy	<i>Chairmen and Commissioners Canadian Democracy and Corporate Accountability Commission</i>	5	10
	Suncor Energy	<i>Suncor Energy Corporate Social Responsibility Policy DRAFT - June 2001</i>	13	21
	Institut Économique de Montréal	Présentation devant la commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises	6	16
<b>Total</b>	<b>9 mémoires</b>		<b>85</b>	<b>204</b>

Tableau 3.4 : Le corpus de développement durable

Catégories d'acteurs	Auteurs	Titre	Secteurs d'activités	Nombre de pages	Nombre de citations
Grandes entreprises	Tembec	Engagement de TEMBEC envers le développement durable	Foresterie	3	9
	Abitibi-Consolidated	Mémoire déposé dans le cadre de la Consultation sur le projet de Plan de développement durable du Québec	Foresterie	21	64
	Commonwealth Plywood Ltee	Mémoire de Commonwealth Plywood Ltee	Foresterie	10	13
	SFK pâte	Mémoire présenté au ministre de l'Environnement M. Thomas Mulcair	Foresterie	30	73
	Cascades	Mémoire de cascades Inc.	Pâtes et papiers	18	50
	Gaz Métro	Mémoire présenté par Société en commandite Gaz Métro	Énergie	24	67
	Communauto Inc.	Opter pour un nouveau style de ville !	Auto-partage	25	37
	Société de Transport de Montréal	Développement durable et transport durable	Transport	26	56
Petites et moyennes entreprises	Ciment St-Laurent	Mémoire présenté par Ciment St-Laurent	Industrie du ciment	10	52
	Optim Ressources	Mettre en œuvre le développement durable	Consulting	6	26
	CO2-Solution	Mémoire de CO2 Solution déposé le 4 avril 2005 pour être entendu à Saint-Georges de Beauce le 25 avril 2005.	Industrie de l'environnement	4	22
	Tornade Récupération	Mémoire présenté à Thomas J. Mulcair	Industrie de l'environnement	6	21
	La CGIRE Inc.	De régions ressources à régions autonomes : Plaidoyer en faveur d'un développement éolien durable	Énergie éolienne	17	74
Fédération de PME	Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante	Une politique de développement durable: pour un véritable équilibre entre environnement, économie et société	Tous secteurs	17	35
	Fédération de producteurs de porcs du Québec	Pour une production porcine viable et durable	Producteurs de porcs	9	39
<b>Total</b>	<b>15 discours</b>		<b>9 secteurs d'activités</b>	<b>244</b>	<b>638</b>

### 3.4 Analyse de contenu

Selon Bardin (1989), l'analyse de contenu est utilisée comme technique de rupture permettant d'écarter l'intuition au profit du construit. Elle présente deux fonctions principales. La première est la fonction d'administration de la preuve. Elle permet de dépasser l'incertitude et servirait à vérifier si ce que le lecteur trouve dans un message y est effectivement contenu. La deuxième est la fonction heuristique qui permettrait «la mise à jour d'éléments de significations susceptibles de conduire vers une description de mécanismes dont on n'avait pas a priori la compréhension» (Bardin, 1989; p.32).

L'analyse de contenu est bien connue vu sa capacité d'identifier le message que véhicule un texte ou une image. Elle permet de disséquer systématiquement les matériaux imprimés, oraux ou visuels, choisis pour étudier un phénomène (Jones, 2000). Ainsi, Bardin (1989) la définit comme étant :

Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production-réception (variables inférées) de ces messages (Bardin, 1989, p. 35).

L'analyse de contenu est donc une méthode empirique dont le champ d'application est étendu à l'ensemble des communications. «Il ne s'agit pas d'un instrument mais d'un éventail d'outils ; ou plus précisément d'un même outil mais marqué par une grande disparité dans les formes et adaptable à un champ d'application très étendu : les communications.» (Bardin, 1989; p.35). Le champ d'application de l'analyse de contenu est très vaste; toutes sortes de communication devraient pouvoir être décrites et déchiffrées par les techniques d'analyse de contenu. Elle s'organise selon deux composantes principales :

- La description analytique : «(...) fonctionne par procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages.» (Bardin, 1989; p.37). On démonte un texte en classifiant et en dénombrant des items de sens. L'analyse aboutit

à des unités de codage, qui seront classées en éléments de signification constitutifs du message par catégories ou par famille;

- L'inférence : «Le but de l'analyse de contenu est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non).» (Bardin, 1989; p. 43). À partir des éléments mis à jour par la description, le chercheur peut inférer des connaissances sur le phénomène étudié.

Pour aller plus loin dans notre choix de la méthode d'analyse nous reprenons les positionnements épistémologiques quant à la façon dont on doit analyser le message d'un texte. En effet, deux conceptions de la communication s'affrontent en mettant en opposition deux modèles, soit le modèle «instrumental» et le modèle «représentationnel» (Bardin, 1989). Selon le premier modèle, on doit analyser ce que le message véhicule compte tenu du contexte alors que selon le second, le message doit être analysé comme tel, sans considérer les circonstances. Sur le plan méthodologique, l'approche quantitative, selon laquelle on observe la fréquence d'apparition de certaines caractéristiques de contenu, et l'approche qualitative, selon laquelle on observe la présence ou l'absence d'une caractéristique de contenu donnée, s'affrontent (Bardin, 1989). L'analyse qualitative a pour objectif d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer. Elle va également chercher à interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie donnée. Selon Loubet Del Bayle (1991), l'analyse qualitative cherche la signification du contenu d'un document. C'est la structure logique du document qui sert de base à son étude et porte en elle la signification du contenu de discours et conséquemment la validité de la recherche. Toutefois, étant donné la place que laisse cette approche à la rationalité et au jugement du chercheur, elle ouvre la porte au risque de la subjectivité, réduisant sa fidélité. Quant à l'analyse quantitative de contenu, elle consiste à dénombrer les différents éléments qui le constituent en les classant en fonction de leurs fréquences. Ainsi, dans chaque document étudié, on compte le nombre d'unités d'analyse de chacune des catégories afin d'en déterminer l'importance. Les chercheurs qui effectuent l'analyse quantitative de contenu disposent de plusieurs techniques statistiques d'analyse des données. Il peut s'agir de l'analyse factorielle, qui permet

d'associer la présence d'un nombre d'unités dans une catégorie donnée à un autre nombre d'unités dans d'autres catégories. Comme il peut être question d'autres types comme les régressions, les analyses discriminantes et autres.

En ce qui concerne cette recherche, nous avons opté pour une stratégie de complémentarité qui allie les deux approches qualitative et quantitative. En d'autres termes, pour les aspects quantitatifs, nous baserons notre analyse sur les thèmes et les codes les plus fréquents ainsi que les codes à moindre cooccurrence, mais qui sont pertinents à nos questions de recherche. En ce qui concerne les aspects qualitatifs, il s'agit d'étudier les liens et les relations entre les codes et les thèmes afin d'en traduire la structure. Cette analyse associative permet de déterminer comment les divers thèmes sont organisés entre eux en relevant systématiquement le nombre de fois où ces termes sont associés pour faire apparaître des relations centrales.

L'association du qualitatif et du quantitatif se fait par le biais de la triangulation qui offre au chercheur la possibilité d'utiliser les deux approches pour leurs qualités respectives (Baumard et Ibert, 1999). L'objectif est d'appréhender un phénomène selon deux angles de vue complémentaires dont le jeu différentiel sera source d'apprentissages pour le chercheur. Selon Miles (1979), croire que le chercheur qui adopte l'approche qualitative n'utilise pas des données quantitatives est une erreur. Miles et Huberman (1989) suggèrent de procéder à un comptage des items pour cerner leur récurrence. En ce qui nous concerne, les chiffres nous permettent de voir plus vite les tendances générales des données en identifiant les thèmes et les codes les plus fréquents. Par la suite, le traitement qualitatif des codes et des associations de codes nous permet de faire une analyse plus fine des représentations.

Par ailleurs, Bardin (1989) distingue plus particulièrement deux grands types d'analyse de contenu en fonction des unités d'analyse retenues, soit l'analyse lexicale et l'analyse thématique. L'analyse lexicale s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours. L'unité d'analyse dans ce cas est le mot. Quant à l'analyse thématique, elle adopte comme unité d'analyse un segment d'une phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases. Ce type d'analyse est souvent utilisé dans les études sur les organisations. En ce qui nous concerne, c'est l'analyse thématique du contenu qui a été adoptée pour cette recherche.



Dans cette recherche nous avons utilisé le logiciel Atlas.ti comme support informatique pour faciliter l'analyse. La démarche analytique s'est effectuée en trois principales étapes, soit la codification ouverte, la codification axiale est la codification thématique.

#### 3.4.1 La codification ouverte

La codification est techniquement liée à la sémiotique, qui met l'accent sur l'analyse de signes communicatifs tels que la musique et la littérature. En ce qui concerne cette recherche, nous nous intéressons aux mots et leurs significations. Il s'agit d'une première étape de notre analyse, qui consiste à rattacher des codes à des segments de tailles variables de mots, des phrases ou paragraphes entiers. Les codes sont en effet des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou différentielle (Matthew et Huberman, 2005).

Il existe trois types de codes, soit les codes descriptifs, les codes interprétatifs et les codes conceptuels (Miles et Huberman, 2005 ; p. 113). Les codes descriptifs ne nécessitent aucune interprétation, c'est l'attribution d'un mot ou une expression à un segment de texte. Les codes interprétatifs sollicitent une certaine connaissance du discours et une maîtrise du cadre théorique de la recherche. Dans notre utilisation de ce type de codes, les questions de recherche nous ont servi de balises afin de savoir quoi interpréter. Quant aux codes conceptuels, ils représentent les concepts employés dans le discours comme ils peuvent également représenter de nouveaux concepts émanant de l'analyse. Selon Miles et Huberman (2005), ces codes apparaissent en règle générale tardivement, au fur et à mesure de l'émergence des patterns.

Dans notre codification ouverte, nous avons d'abord procédé de façon inductive, c'est-à-dire sans utiliser une liste de codes préétablie. Les codes seront ainsi plus proches des données tout en évitant l'utilisation excessive des codes génériques qui peut poser des problèmes d'analyse. Cette codification inductive s'est effectuée par le logiciel Atalas.ti et a été

précédée par une première codification sur le papier, qui a permis d'un côté de classer les mémoires et de l'autre côté, de cerner d'une façon globale les thèmes des discours.

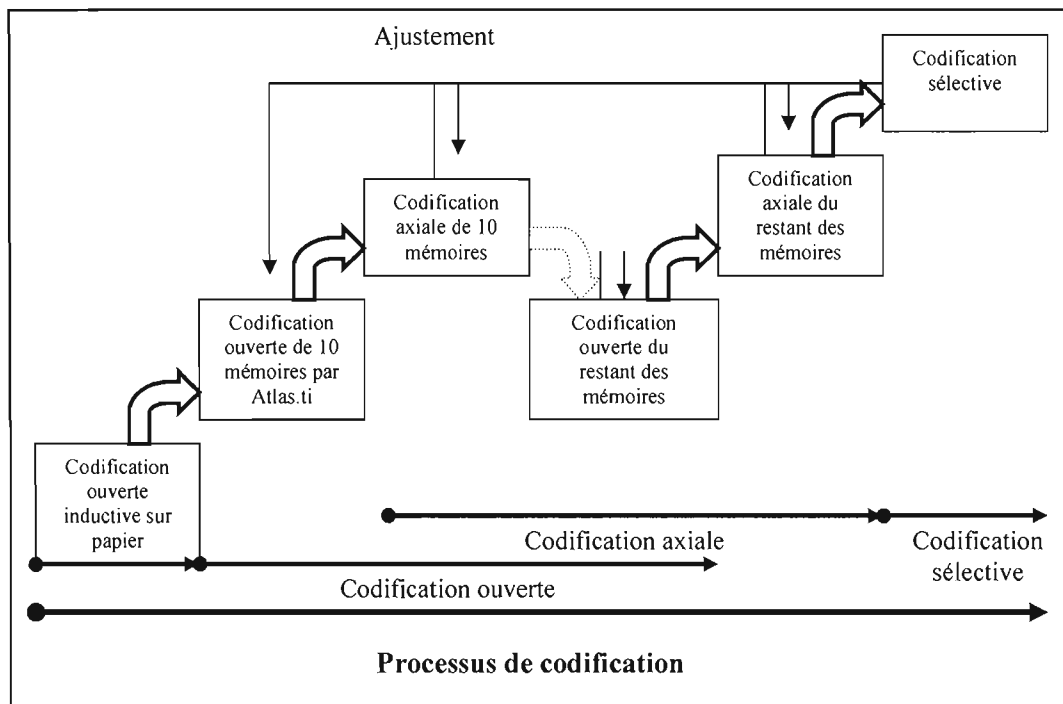
La codification ouverte a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons codé seulement dix mémoires de notre double corpus. L'objectif ici est de faire une première épuration des codes utilisés et par la même occasion, faire une première codification axiale afin de mieux cerner les données et chercher dans les prochaines étapes celles qui sont nouvelles. Pour ce faire, nous avons commencé par définir les codes ambigus pour les rendre plus précis, ce qui nous a permis d'éliminer les codes redondants et de jumeler certains codes de même signification pour les acteurs étudiés. Selon Miles et Huberman (2005) : « Puisque les codes vont orienter le recouvrement et l'organisation des données en vue de l'analyse, ils doivent être précis et avoir la même signification pour tous les analystes. Les définir est un moyen d'atteindre ces objectifs » (Miles et Huberman, 2005 ; p. 125). Ensuite, nous avons complété la codification de tous les mémoires en revenant de temps à autre sur la liste des codes, leurs définitions et les mémoires déjà codés pour ajuster la codification.

Toutefois, l'ambiguïté de certains discours et les difficultés de définir certains codes nous a posé un véritable défi de fiabilité de codage et pour le relever nous nous sommes référés aux trois critères de fiabilité de Weber (1990) :

- La stabilité : il s'agit d'assurer les mêmes résultats de codage lorsque les données sont codées par le même codeur à plusieurs reprises ;
- La précision : ce critère mesure la proximité entre le codage d'un texte et un codage réalisé par un autre chercheur. Cependant, Weber (1990) avance que ce type de fiabilité est rarement utilisé ;
- La reproductibilité : ce critère concerne l'étendue avec laquelle le codage du contenu produit les mêmes résultats lorsque les mêmes données sont codées par différentes personnes. Il s'agit de la fiabilité inter-codeurs.

Dans cette perspective, nos mémoires ont été codifiés une deuxième et une troisième fois par l'équipe du projet de recherche «La responsabilité sociale de l'entreprise : un nouveau compromis social sur le rôle de l'entreprise à l'ère de la mondialisation» dans lequel s'inscrit

notre recherche. Chaque mémoire a donc été codé trois fois par trois personnes. Cette triple codification nous a permis de répondre aux critères de fiabilité de Weber (1990). Une fois tous les mémoires codés, nous avons repris la codification axiale que nous avons débutée après la codification ouverte de dix mémoires (figure 5).



**Figure 3.1 : Schéma explicatif des étapes de codification**

La figure 3.1 illustre le processus de codification. Il s'agit d'un système itératif, et non linéaire, qui nous permet de construire lentement des réponses à nos questions de recherches.

### 3.4.2 La codification axiale

La codification axiale est la deuxième étape de notre stratégie d'analyse. Elle s'est effectuée en deux temps ; le premier concerne les dix premiers mémoires, le deuxième concerne le

restant des mémoires du double corpus (schéma 5). L'objectif de cette étape est de mettre en relation les catégories dégagées en passant par un retour aux segments de texte associés à un ou plusieurs codes, dans le but d'approfondir et de nuancer l'analyse de la première étape (Navarro-Flores, 2004). Pour ce faire, nous avons d'abord défini les catégories, qui sont en réalité des thèmes qui regroupent plusieurs sous-catégories et plusieurs codes. La définition des catégories peut se faire «*a priori*», c'est-à-dire avant le codage à partir des expériences antérieures. Cette méthode est généralement utilisée dans des recherches qui visent la vérification d'hypothèses. Elle peut également se faire «*a posteriori*», c'est-à-dire pendant le processus de codage et après. Tel est notre cas. Nous avons cherché à effectuer un inventaire des thèmes du discours étudié. À ce niveau, la principale difficulté réside dans le choix de l'étendue d'une catégorie sélectionnée. Par exemple, «dimension environnementale» est plus large que «gestion environnementale» ou «stratégie environnementale». Selon Thiétart (1999), l'étendue de la catégorie doit être liée à la fois aux objectifs de recherche et aux matériaux utilisés.

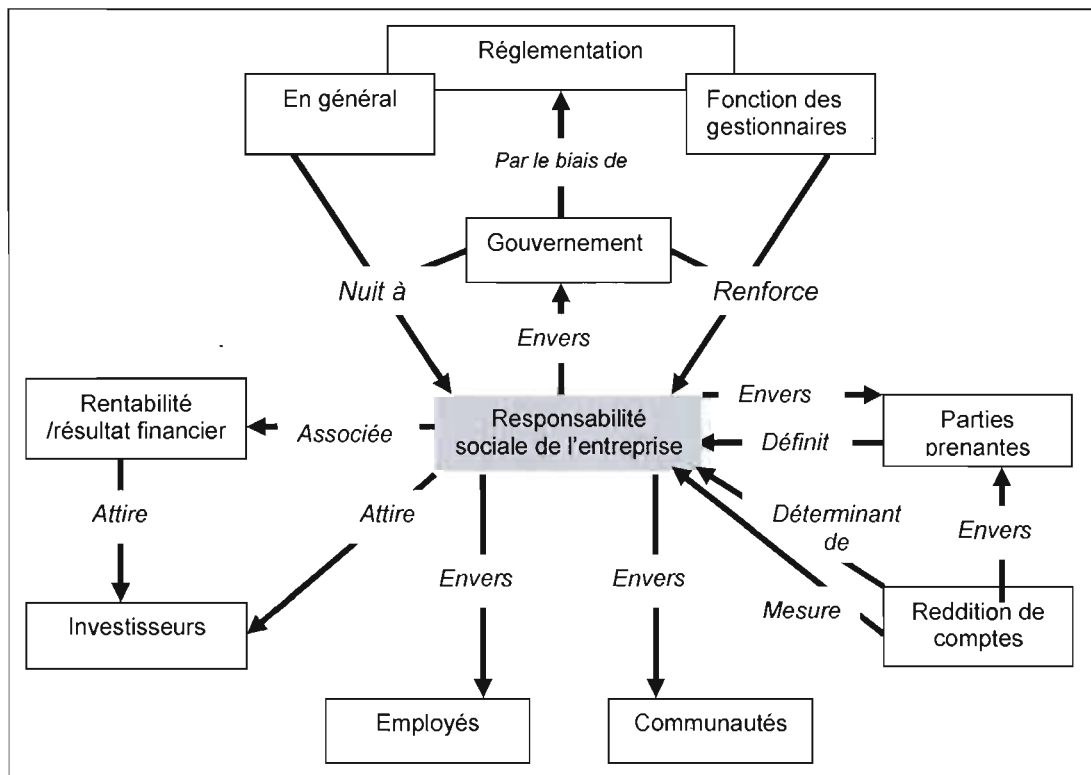
Pour mettre au point les catégories de codes, nous avons suivi les cinq directives de Jones (2000). Premièrement, il est indispensable de tenir compte des objectifs et des questions de la recherche afin de mesurer les éléments pertinents. Deuxièmement, les catégories doivent être exhaustives afin que chaque code puisse trouver sa place à l'intérieur d'une catégorie. Troisièmement, chacune doit être exclusive pour s'assurer que chaque code ne pourra se loger que dans une seule catégorie. Quatrièmement, l'indépendance des catégories est importante afin que le classement dans l'une d'elle n'affecte en rien le classement dans une autre catégorie. Finalement, il est recommandé de fonder les catégories simples qui évitent de mêler les différents niveaux d'analyse. Ces critères d'élaboration de catégories assurent selon Jones (2000) la reproductibilité de l'étude.

Une fois les catégories définies, nous avons procédé à la codification axiale par mémoire. Il s'agit d'une analyse permettant de relier les catégories à leurs sous-catégories et à leurs codes. Selon Strauss et Corbin (1997), les relations entre les catégories, tenant compte de leur spécificité, doivent être établies avec leurs conditions, leurs conséquences, leurs stratégies et leurs interactions. Cette codification est nommée « axiale » parce qu'elle est effectuée autour

des axes tels que définis par les catégories, reliant ainsi les catégories au niveau de leurs propriétés et de leurs dimensions (Navarro-Flores, 2004). Elle permet donc d'analyser les données en identifiant les causes, les conséquences et les interactions entre catégories. La mise en relation de catégories et des sous-catégories nous a permis de les hiérarchiser tout en identifiant le type de relation entre elles.

Cette étape a abouti à la production d'un rapport de codification axiale par mémoire. Dans chaque rapport nous avons analysé entre dix et quinze thèmes. Il s'agit des thèmes les plus fréquents (les codes à hautes répétitions) et de quelques thèmes jugés pertinents à notre question de recherche, même si leurs cooccurrences sont faibles. En effet, le logiciel Atlas.ti permet d'émettre un rapport de code par cooccurrence. Ce rapport est utilisé pour classer les codes par importance. Chaque code de la liste des codes les plus fréquents et les codes pertinents est analysé en fonction des liens qu'il pourrait avoir avec d'autres codes. Cette tâche est également facilitée, au niveau de l'identification des codes associés, par un autre type de rapport d'Atlas.ti qui permet de donner les cooccurrences de chaque code. Dans son contenu, cette analyse répond aux questions suivantes : l'acteur en question oppose-t-il les deux codes? Est-ce qu'ils sont au contraire associés? En d'autres termes, de quoi parle-t-il lorsqu'il évoque un thème spécifique et quel lien établit-il avec les autres codes? L'analyse axiale a abouti à la construction de réseaux analytiques permettant de déterminer la capacité explicative de la catégorie centrale.

La figure suivante est un exemple de réseau analytique dans lequel la catégorie centrale (la responsabilité sociale de l'entreprise) se lie à plusieurs catégories expliquant la vision qu'un de nos acteurs fait de la responsabilité sociale.



**Figure 3.2 : Exemple de réseau analytique**

### 3.4.3 La codification sélective

La codification sélective consiste à identifier les catégories centrales et les lier aux sous-catégories. Pour ce faire, nous avons d'abord intégré les unités herméneutiques des acteurs, jusqu'à maintenant traités séparément, en une seule et même unité herméneutique pour les acteurs de même type. Il s'agit de quatre grandes unités globales : les associations patronales et les entreprises pour le corpus de «responsabilité sociale de l'entreprise», et les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises pour le corpus du «développement durable». Ensuite, pour identifier les catégories centrales de chaque unité globale, nous avons interrogé le cadre théorique à partir des catégories ou des concepts émergents de l'analyse des données. Les mémos théoriques ont été utilisés afin de synthétiser et saisir rapidement les relations entre les différentes catégories. Cette démarche vient clôturer l'analyse par la construction

des réseaux de catégories et des thèmes intégrés pour identifier les spécificités et les représentations de chaque groupe d'acteurs.

### 3.5 Les limites de l'approche méthodologique

Les limites de cette approche sont de deux genres. Des limites inhérentes à l'échantillonnage et des limites liées à la méthode d'analyse. En ce qui concerne l'échantillonnage, il importe de noter que nous n'avons pas pu récupérer tous les mémoires des acteurs économiques de la consultation sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises. En outre, l'échantillonnage raisonné qui nous a permis d'écarter quelques mémoires comporte certes des avantages, mais pose la question de l'objectivité des critères choisis. Nous rappelons que nos critères ont été élaborés sur la base du contenu des mémoires en relation avec les besoins de l'analyse.

En ce qui concerne les limites inhérentes à la méthode d'analyse, il s'agit principalement de ce que cache le discours comme informations. Cette limite donne plus d'avantages à l'analyse de discours qu'à l'analyse de contenu. Selon Sabourin (2003), souvent le discours cache des informations facilement décelables avec la méthode de l'analyse de discours. Il avance également que le discours est souvent considéré comme ayant les mêmes caractéristiques que l'objet matériel et analysé comme tel. Pourtant, les thèmes ou représentations dans le discours ne peuvent être délimités par des contours précis comme pour les objets matériels. Quant à Jones (2000), il met en évidence la limite que pose l'excès de comptage dont souffre souvent cette technique au dépend de la théorie et de la pratique. Néanmoins, il avance que plusieurs informations ne se retrouvent que dans des documents, et un bon traitement de celles-ci par des catégories et de règles précises peut mener à des résultats fructueux.

### 3.6 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons développé l'approche méthodologique adoptée pour répondre à nos questions de recherches, à savoir (1) quelles sont les représentations du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les discours des entreprises canadiennes et québécoises ainsi que dans les discours de leurs associations patronales et (2) comment s'intègrent les composantes des deux concepts dans ces représentations ? L'étude du contenu thématique des discours a été choisie pour identifier l'ensemble des éléments qui constitueront les représentations du développement durable et de la RSE. L'approche est à la fois inductive et déductive en ce sens que la codification ouverte a été réalisée d'une façon inductive, en attachant sans déduction des codes aux segments de discours. Par contre, la codification axiale et la codification sélective ont été réalisées d'une façon déductive, c'est-à-dire en se référant au cadre théorique. L'approche allie également le quantitatif et le qualitatif en ce sens que nous avons analysé les codes les plus fréquents ainsi que les codes pertinents dont la fréquence est faible. Les deux corpus ont été constitués à partir de deux consultations publiques, soit la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises et la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec. Nous allons voir dans le chapitre suivant comment les entreprises et les associations patronales de ces deux corpus évoquent-elles la RSE et le développement durable.



## CHAPITRE IV

### LES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de l'analyse de contenu faite par le biais du logiciel Atlas.ti. Pour ce faire, nous allons traiter des thèmes les plus fréquents ainsi que de ceux qui présentent une certaine pertinence pour nos questions de recherches. Ces résultats seront présentés par catégorie d'acteurs tant pour le corpus de la responsabilité sociale de l'entreprise que pour le corpus du développement durable. Nous explorons en effet les représentations faites par les quatre catégories d'acteurs de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable tout en mettant un accent particulier sur les définitions des deux concepts, la perception ou la conceptualisation et les déterminants en lien direct avec les pratiques en la matière. Les principaux thèmes qui émergent des discours seront traités ainsi que le positionnement des entreprises et des associations patronales face à ces derniers. Les résultats seront présentés par thème et sous forme de réseaux d'analyse appuyés par des citations tirées du discours des acteurs. Dans cette perspective, nous commençons par présenter les résultats du corpus «responsabilité sociale de l'entreprise» ensuite le corpus du «développement durable».

#### 4.1 La responsabilité sociale des entreprises canadiennes

Les résultats de l'analyse de contenu pour le corpus de la responsabilité sociale de l'entreprise seront présentés par type d'acteur. Nous présentons les résultats de l'Institut Économique de Montréal avec les résultats des associations patronales tout en faisant

la distinction entre les discours au niveau de l'analyse. Ce choix n'affecte pas les résultats ni les représentations identifiées. Nous commençons d'abord par les associations patronales, ensuite les entreprises.

#### 4.1.1 Les associations patronales

Les discours de cinq associations patronales qui constituent cette catégorie couvrent plusieurs thèmes. Le tableau suivant les classe par fréquence.

**Tableau 4.1 : Les codes les plus fréquents et les codes pertinents dans le discours des associations patronales<sup>12</sup>**

<i>Codes</i>	<i>Fréquences totales</i>	<i>N.b. de discours</i>	<i>Fréquences T. / N.b. de citations</i>
1. Responsabilité sociale de l'entreprise	<b>76</b>	5	15
2. Parties prenantes	<b>23</b>	3	8
3. Réglementation	<b>23</b>	5	7
4. Communautés	<b>22</b>	5	4
5. Reddition de comptes / Bilan RSE	<b>22</b>	3	7
6. Gouvernements	<b>21</b>	4	5
7. Employés	<b>19</b>	5	4
8. Actionnaires	<b>18</b>	5	4
9. Rentabilité de l'entreprise	<b>18</b>	5	4
10. Normes et standards	<b>14</b>	4	4
11. Gestionnaires	<b>14</b>	4	4
12. Clients	<b>12</b>	5	3
13. Image de l'entreprise	<b>10</b>	3	3
14. Environnement	<b>3</b>	3	1

En plus de la responsabilité sociale de l'entreprise, thème central des discours d'associations patronales étudiées, la réglementation, la reddition de comptes, les normes et les standards sont les principaux thèmes qui reviennent souvent dans les discours, et face auxquels les associations patronales prennent position. Quant aux acteurs intimement liés à ces thèmes, il s'agit en premier lieu des parties prenantes, puis des communautés, des gouvernements, des

<sup>12</sup> Voir en détail le tableau des fréquences relatives dans l'appendice A.

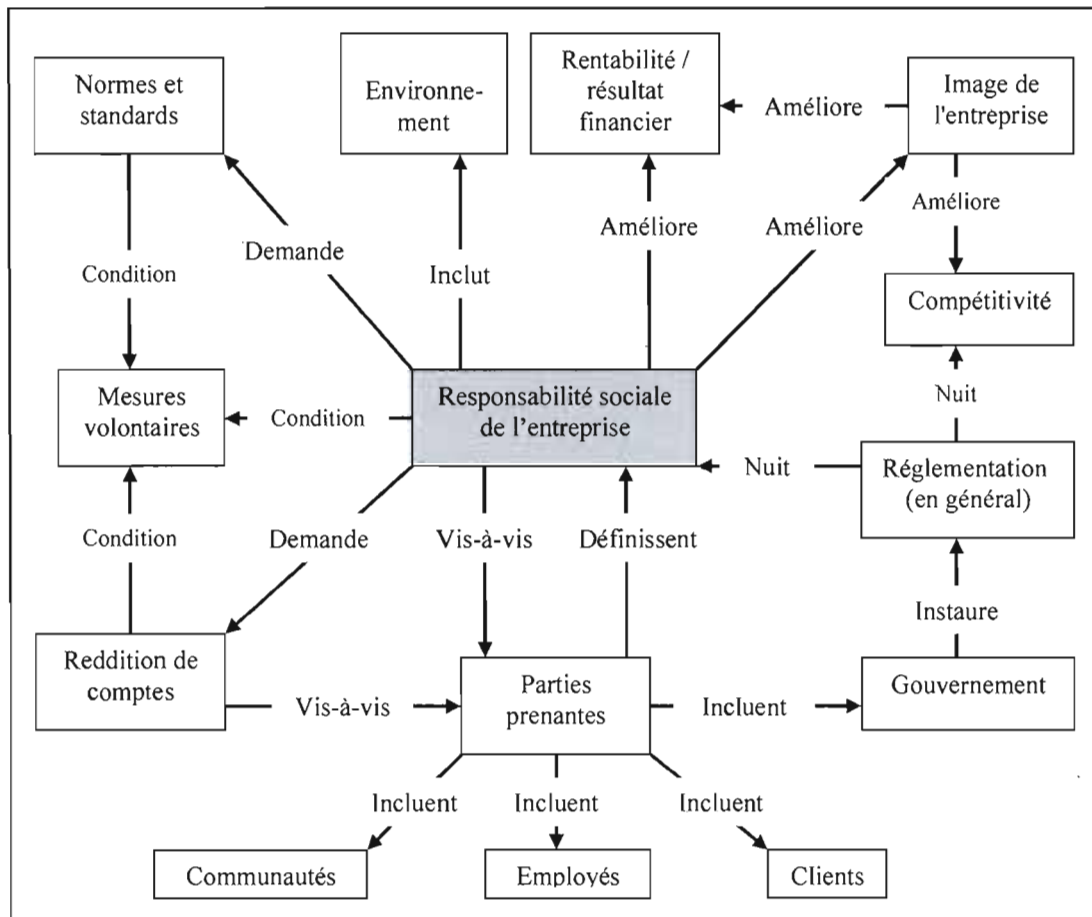
actionnaires, des employés, des gestionnaires et des clients.

#### 4.1.1.1 La représentation de la responsabilité sociale

Les discours de la majorité des associations patronales mettent en évidence l'impératif de reconnaître les impacts sociaux et environnementaux des activités entrepreneuriales et de la nécessité d'entreprendre certaines pratiques socialement responsables. Il s'agit entre autres du respect des communautés et des employés, de l'intégrité des dirigeants, du respect des partenaires, de l'honnêteté, de la philanthropie et du respect de l'environnement. L'idée dominante est l'intégration des intérêts des parties prenantes. Les discours n'avancent pas de définition en tant que telle, la responsabilité sociale de l'entreprise est en effet une responsabilité envers les parties prenantes, notamment les communautés, les employés et les clients. En effet, le «*Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy*», le «*Business Council on National Issues*» et le «*Conference Board of Canada*» trouvent dans cette intégration une façon d'opérationnaliser le concept de la responsabilité sociale (figure 4.1). Quant à la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, la responsabilité sociale de l'entreprise revient plutôt à réaliser et publier un bilan social faisant état de ses initiatives volontaires en la matière. Ces quatre associations patronales sont donc pour une responsabilité sociale de l'entreprise, mais divergent sur quelques aspects. En ce qui concerne l'Institut économique de Montréal, la seule responsabilité de l'entreprise est création de la richesse. Selon cette thèse, l'entreprise recherche à créer de la richesse tout en assumant une responsabilité légale. Le profit engendré aurait nécessairement des retombées sociales. Selon la même association patronale, l'entreprise ne peut pas remplacer l'État dans ses devoirs. L'État fonctionne selon la logique politique dans laquelle il tire toute sa légitimité d'un processus démocratique s'appuyant sur le scrutin. Il est par définition le mandataire de la volonté populaire et le détenteur du droit d'obligations issues de l'approbation populaire.

En énumérant plusieurs avantages tels que l'amélioration de l'image de l'entreprise, la motivation des employés, la fidélisation des clients, etc., les associations patronales défendent la thèse selon laquelle les pratiques socialement responsables sont censées stimuler la croissance de l'entreprise et augmenter sa rentabilité et son avantage compétitif. Le discours

va jusqu'à faire de la responsabilité sociale une occasion d'affaires et de son absence un manque à gagner économique et financier. Il ne s'agit pas de faire payer plus les entreprises, bien au contraire, les retombées économiques de la RSE sont nombreuses et elles se manifestent tant à l'interne qu'à l'externe. À l'interne, elles se traduisent en termes de bonnes relations avec les employés ce qui constitue une attraction pour les meilleurs talents et un moyen de maintenir les meilleures compétences. À l'externe, l'entreprise voit ses relations avec les parties prenantes s'améliorer de façon à promouvoir son image, son avantage compétitif, son attraction des investisseurs, son acception par les communautés et son pouvoir de négociation avec le gouvernement. Selon le *Business Council on National Issues* (2001), qui reflète l'avis des associations patronales, le bilan financier n'est pas seulement l'affaire des actionnaires, il est également l'intérêt des clients, des employés et des communautés. Les intérêts des actionnaires et ceux des parties prenantes vont de pair, interdépendants et complémentaires.



**Figure 4.1 : La responsabilité sociale de l'entreprise selon les associations patronales**

En outre, la reddition de comptes et la normalisation apparaissent déterminantes pour rendre les entreprises plus responsables. Les associations patronales les présentent comme étant l'accomplissement de plusieurs composantes de la responsabilité sociale. En effet, la production et la publication d'un bilan social faisant état des initiatives volontaires en refléteraient la transparence de l'entreprise tant à l'interne qu'à l'externe. Ce bilan nécessiterait un standard pour garantir la fidélité des informations publiées. La condition commune à toutes les associations patronales réside dans le fait que toute action ayant trait à la responsabilité sociale devrait être volontaire. L'obligation légale est vue comme obstacle aux initiatives entrepreneuriales et susceptibles de nuire à la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Néanmoins, deux associations patronales prônent l'idée de modifier la loi

relative à la fonction des gestionnaires afin de leur donner le pouvoir d'intégrer les intérêts des parties prenantes dans leurs décisions.

#### 4.1.1.2 Les parties prenantes

Les discours des associations patronales ont intimement lié les parties prenantes à la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, sans donner une définition de ce qui est une partie prenante, les associations patronales décrivent la responsabilité sociale de l'entreprise comme étant un comportement moral par rapport aux parties prenantes. L'entreprise n'est pas seulement responsable vis-à-vis de ses actionnaires, mais également par rapport aux parties prenantes non-actionnaires. La responsabilité sociale et l'intégration des parties prenantes de l'entreprise sont en ce sens synonymes et mènent aux mêmes objectifs. Ces parties prenantes définissent en quelque sorte ce que devrait être le rôle et les responsabilités de l'entreprise et s'attendent à ce qu'elle dépasse les exigences des lois.

We refer to corporate behaviour which takes into account the interests of all of an organization's stakeholders as "ethical" behaviour. While doing what we can to promote this behaviour, the Centre does not pass judgment on specific actions taken by organizations. (Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy, 2001; p.1)

Corporate responsibility to shareholders and corporate responsibility to other stakeholders are not alternatives... The two are interdependent and mutually reinforcing... What is good for the customer, the employee and the community is more and more often good for the bottom line. (Business Council on National Issues, 2001; p. 2).

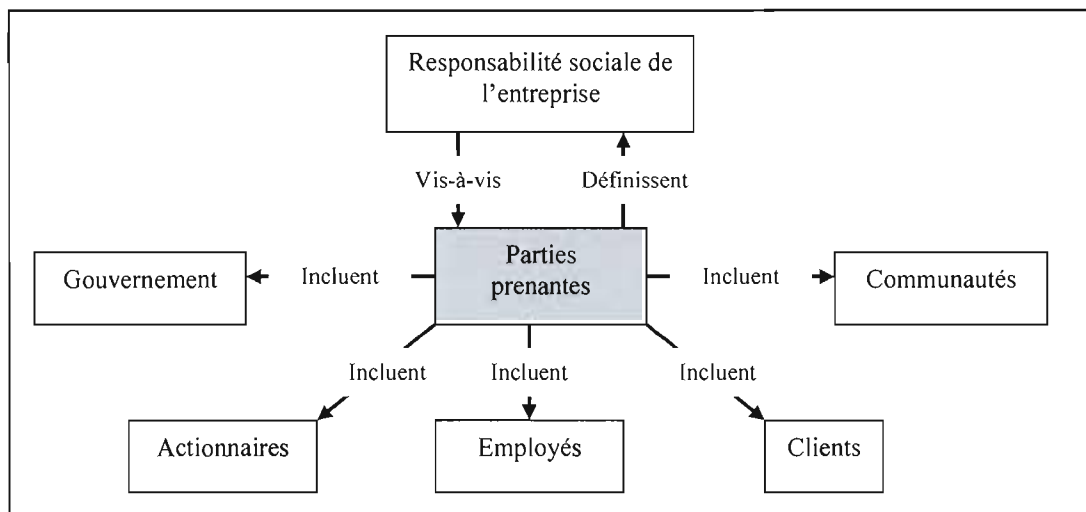
Les bonnes relations avec des parties prenantes sont profitables économiquement aussi bien pour les actionnaires que pour l'entreprise et ses partenaires. Les entreprises canadiennes ne sont plus jugées par les Canadiens sur la base de leurs activités au Canada. Les réputations de ces entreprises et leurs capacités de faire des affaires n'importe où dans le monde sont affectées par les perceptions des investisseurs et des prêteurs, des clients et des fournisseurs, des employés, des gouvernements et des communautés dans lesquelles elles opèrent. La profitabilité des bonnes relations avec les parties prenantes offre également à l'entreprise une légitimité et une reconnaissance de son rôle comme étant un acteur principal dans la

résolution des problèmes sociaux de la communauté, particulièrement ceux qui affectent ses affaires. En plus, la profitabilité apparaît selon les mêmes associations patronales comme argument principal pour promouvoir plusieurs pratiques socialement responsables, notamment la divulgation extra financière ou la reddition de comptes.

The second stream, reflecting the mainstream of the decades-long discussion about corporate social responsibility and corporate citizenship, acknowledges that stakeholders legitimately expect corporations to meet a standard of moral and ethical behaviour that exceeds the strict requirements of the law. (Business Council on National Issues, 2001; p. 9).

These “stakeholders” may include customers, employees, lenders, shareholders and suppliers, and/or the community in which the organization operates or society as a whole. We refer to corporate behaviour which takes into account the interests of all of an organization’s stakeholders as “ethical” behaviour. (Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy, 2001; p.1).

Les discours des associations patronales ont identifié plusieurs parties prenantes. En termes de cooccurrence, ils placent en premier lieu les communautés, puis les gouvernements, les actionnaires, les employés et enfin les clients (Figure 4.2).



**Figure 4.2 : Les parties prenantes**

Les communautés sont associées à la responsabilité sociale de l'entreprise dans une logique de profitabilité réciproque. La responsabilité sociale répond aux besoins des communautés en intégrant leurs intérêts dans les décisions de l'entreprise et en contrepartie, les communautés offrent la légitimité et la reconnaissance de l'entreprise. En ce qui concerne les gouvernements, les discours mettent l'accent sur le problème que pose l'intervention de l'État par le biais de la réglementation. Une responsabilité sociale réglementée porterait atteinte à la rentabilité de l'entreprise et donnerait plus de pouvoir à l'État. Pour les actionnaires, les associations patronales affirment que le but ultime de l'entreprise demeure la création de la richesse dont profitent en premier lieu les actionnaires. Quant aux employés, la logique de la profitabilité réciproque s'applique également pour eux. Ces derniers sont souvent, avec les communautés, au centre des retombées économiques de la responsabilité sociale de l'entreprise considérée comme étant une intégration des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Les initiatives en matière de bonne gestion des ressources humaines apportent plusieurs bénéfices, à savoir la déduction des charges liées à la gestion du personnel, notamment les coûts de recrutement et de remplacement, et de l'amélioration de la loyauté et la productivité des employés. La responsabilité sociale de l'entreprise améliore également l'image que se font les employés de leur entreprise. Selon la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, les pratiques responsables rentabilisent en effet les affaires par le biais de la mobilisation et l'amélioration de la performance des employés.

- Diminution des coûts associés au recrutement et au remplacement de la main-d'oeuvre – Les entreprises qui sont reconnues pour leur haut niveau de responsabilité sociale ont en effet plus de facilité à recruter et à conserver leurs employés ;
- Amélioration de la loyauté et de la productivité des employés – Le respect de la famille des employés, l'intégrité des dirigeants, le respect des partenaires de l'entreprise et la philanthropie corporative améliorent l'image que les employés se font de leurs employeurs, ce qui contribue à améliorer leur loyauté et leur productivité ; (Jeune Chambre de commerce de Montréal, 2001, p.5)



#### 4.1.1.3 La réglementation

Un autre thème fortement présent dans les discours des associations patronales porte sur la question de légiférer la responsabilité sociale de l'entreprise. D'emblée, les lois et les règlements sont perçus comme des contraintes constituant des charges supplémentaires pour les entreprises. La conformité légale comme responsabilité de l'entreprise ne pourrait pas contenir le concept de la responsabilité sociale, qui est par essence volontaire et ouvert à différentes initiatives. Toutefois, le refus de la réglementation n'est pas total. En effet, les associations patronales se divisent en deux catégories, celle qui est contre la réglementation et celle qui propose d'amender seulement la mission fiduciaire des gestionnaires.

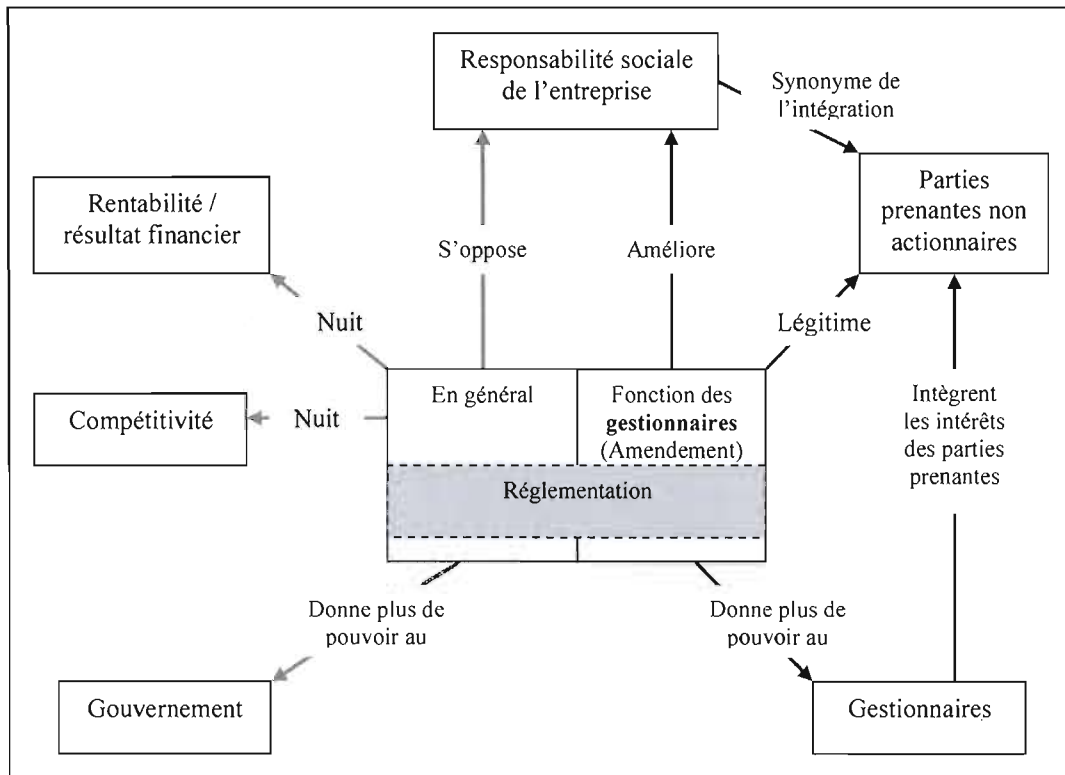
Pour le «*Business Council on National Issues*» et la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, la réglementation est le moyen par lequel le gouvernement contrôle le comportement des acteurs économiques. L'Institut Économique de Montréal est également du même avis. Réglementer la responsabilité sociale donnerait donc plus de pouvoir aux institutions gouvernementales et réduirait le libre commerce. Selon le «*Business Council on National Issues*», la réglementation aurait des conséquences graves pas seulement sur l'économie, mais également sur le système démocratique.

To me, the implications of such a course are highly disturbing and in my view would have serious consequences not just for our economy but for the health of our democracy. After all, if governments are allowed to dissolve corporate entities arbitrarily, what is to stop those so inclined from trampling other forms of association, from unions to advocacy groups with whom the politicians of the day happen to disagree?. (Business Council on National Issues, 2001 ; p. 6)

Cette citation met en évidence le manque de confiance envers le gouvernement et le système politique. La principale crainte qui surgit de ce discours est due à la possibilité d'abus de pouvoir. La question de la réglementation dans ce cas ne concerne pas seulement les entreprises, le «*Business Council on National Issues*» intègre dans le débat d'autres organisations telles les associations professionnelles, les syndicats et les groupes de pression

pour donner plus de poids à ses arguments. Ceci n'est pas suffisant, les associations patronales donnent à la question de la réglementation une dimension citoyenne. En effet, dans une économie globale basée sur les avantages compétitifs et dans laquelle le capital et les investissements sont extrêmement mobiles, changer le cadre réglementaire des entreprises peut avoir un impact significatif sur l'emploi et sur les investissements. Un tel changement ne devrait pas être envisagé sans considération des conséquences potentielles sur le bien-être des Canadiens. Ainsi, ils mettent en évidence le lien entre la réglementation et le bien-être des citoyens par le biais de la compétitivité des entreprises canadiennes. Ce lien est strictement économique. La question de la réglementation prend donc de l'ampleur et se transforme *a priori* en débat national dans lequel seul le citoyen est légitime pour statuer sur la question. Cette légitimité émane du fait qu'il est la partie prenante la plus affectée par la réglementation de la responsabilité sociale des entreprises canadiennes.

En revanche, les mêmes associations patronales reconnaissent la difficulté de la prise de décision dans un contexte où les intérêts des parties prenantes peuvent être contradictoires. Les décisions des entreprises dans ce cas peuvent avoir un penchant pour une partie ou une autre. Pour assurer l'intégration des intérêts de toutes les parties prenantes, ils proposent d'agir sur les preneurs de décisions en les rendant beaucoup plus sensibles aux questions de la responsabilité sociale. Il s'agit de former et de sensibiliser les gestionnaires et également les actionnaires. Ces derniers partagent une certaine responsabilité avec les gestionnaires.



**Figure 4.3 : La réglementation**

Quant aux *Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy* et le *Conference Board of Canada*, les deux associations patronales ont traité délicatement de la question de la réglementation. Elles commencent par défendre le volontarisme de la responsabilité sociale en rejetant l'idée qui met de l'avant l'intervention de l'État par le biais de la réglementation et l'instauration des mécanismes de contrôle et de surveillance sévères. Elles trouvent qu'en mettant en place de bonnes incitations, les initiatives volontaires feront de telle sorte que le gouvernement n'aura plus besoin de légiférer les mesures de responsabilité sociale. Nonobstant, les mêmes associations patronales recommandent l'amendement de la loi sur les entreprises canadiennes incorporées pour donner plus de pouvoir aux gestionnaires afin qu'ils puissent agir d'une façon socialement responsable tout en étant conformes à leur mission fiduciaire. Il s'agit ici d'une réglementation qui donnera à l'entreprise, par le biais de ses gestionnaires, le pouvoir d'intégrer légalement les intérêts de ces parties prenantes. Cette

réglementation n'arrête en aucun cas le contenu ou les déterminants de la responsabilité sociale, mais elle laisse la voie libre pour des initiatives plus prononcées.

It is clearly our belief that voluntary initiatives can work if the right incentives are in place. Pressure from the public and the media is one type of "incentive" that is unlikely to diminish. If that is the case, do we need more pressure from government? Do we need legislation and elaborate monitoring mechanisms?

The discussion paper proposes an amendment to corporate laws to permit or explicitly require directors to consider non-shareholder stakeholder interests in making decisions. We see value in this proposal as it will protect directors who may be accused of not meeting their fiduciary duties by responding to socially responsible initiatives. By introducing this amendment, corporations will be more likely to consider processes such as social audits to ensure stakeholder needs are identified and addressed in a timely and transparent manner (Conference Board of Canada, 2001; p. 5).

En somme, pour ces deux associations patronales, la réglementation d'une mission fiduciaire plus large conjuguée aux incitatifs d'intégration des intérêts des parties prenantes et de promotion de la reddition de comptes sociaux et environnementaux constitueront les meilleures mesures qui mèneront les entreprises à adopter une conduite responsable des affaires.

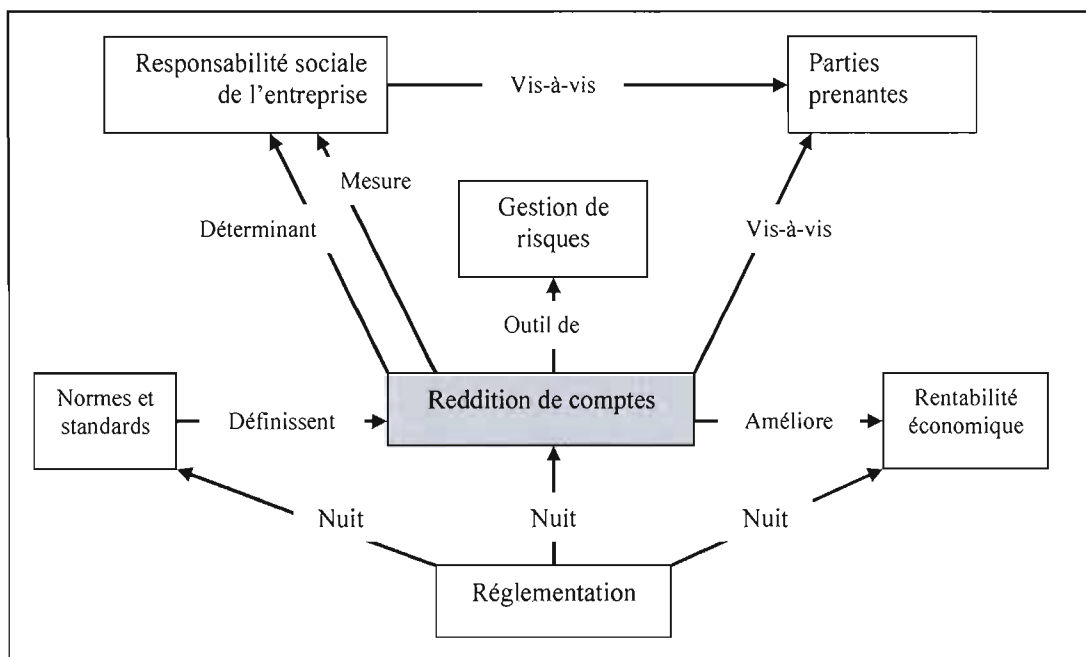
#### 4.1.1.4 La reddition de comptes

En lien direct avec la responsabilité sociale de l'entreprise et l'intégration des intérêts des parties prenantes, la reddition de comptes se présente comme le quatrième thème du point de vue importance. Les discours des associations patronales l'évoquent dès qu'elles parlent de responsabilité sociale (figure 4.4). Pour le *Conference Board of Canada* et la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, la reddition de comptes est d'un côté un déterminant et une pratique responsable de l'entreprise et de l'autre côté, un outil qui permet de mesurer la performance de l'entreprise aux regards des différentes parties prenantes. En effet, le *Conference Board of Canada* la présente comme étant l'accomplissement de plusieurs composantes de la responsabilité sociale et l'outil par lequel les parties prenantes s'assurent de l'intégration de leurs intérêts. C'est pour ces raisons qu'il est recommandé aux

entreprises, à la société civile, au syndicat, et au gouvernement de faire de cette pratique une partie intégrante de la conduite des affaires :

However, there is a need for the creation of a formal mechanism where all sectors (corporate, civil society, labour unions and Government) can work together to set the stage for social and environmental reporting to become an integral part of doing business ( Conference Board of Canada, 2001 ; p. 5).

En ce qui concerne la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, la production et la diffusion d'un bilan social reflétant la plus grande transparence de l'entreprise tant pour un observateur extérieur que pour l'entreprise elle-même est la meilleure façon qu'une entreprise soit responsable.



**Figure 4.4 : la reddition de comptes**

Selon ces deux associations patronales, rendre compte à ses parties prenantes est synonyme de bonnes relations entre l'entreprise et son environnement. Leurs discours font ressortir le bien-fondé de la transparence et de la diffusion des informations auprès des parties prenantes, principalement la rentabilité de la pratique. La profitabilité de cette pratique réside

principalement dans l'amélioration de l'image de l'entreprise et son avantage compétitif. Elle est représentée comme étant un véritable outil de gestion de risque et de la réputation. Toutefois, elle ne peut réussir à induire un comportement socialement responsable qu'en répondant à deux conditions nécessaires : il faut tout d'abord qu'elle soit volontaire et ensuite qu'elle soit encadrée par une norme ou un standard qui arrête son contenu.

Social auditing enables organizations to systematically and rigorously measure and report on nonfinancial performance. Organizations that have conducted voluntary social audits believe that it provides them with enhanced stakeholder commitment, a competitive advantage, and an effective risk and reputation management tool (Conference Board of Canada, 2001; p. 3).

Pour que l'exercice de production et de diffusion du bilan d'une entreprise soit vraiment révélateur des efforts de responsabilisation de l'entreprise, celui-ci doit représenter fidèlement et complètement la situation de l'entreprise. La JCCM propose donc la création d'une norme nationale en matière de rédaction du bilan social (Jeune Chambre de Commerce de Montréal, 2001; p. 7).

Il se trouve donc qu'un standard volontaire en matière de reddition des comptes sociaux serait fort apprécié par les entreprises. Selon la citation suivante, la Jeune Chambre de Commerce de Montréal démontre que l'obligation réglementaire ne pourra pas garantir l'efficacité des mesures entreprises en se servant de l'exemple des normes ISO, qui s'inscrivent dans une logique volontaire. Selon cette association patronale, l'argument principal serait la rentabilité économique des actions socialement responsables.

Par ailleurs, nous sommes d'avis que l'imposition d'une obligation de produire un bilan social n'est pas nécessaire pour en assurer le succès. Nous sommes en effet convaincus que les pratiques de gestion responsables sont rentables à long terme et que les entreprises tiendront à faire connaître leurs réalisations en ce domaine. Ainsi, aucune loi n'oblige les entreprises à obtenir une certification ISO, mais suite à leur adoption, ces normes ont été adoptées par un grand nombre d'entreprises, qui ont jugé rentable de modifier leurs façons de faire afin de s'y conformer et qui affichent maintenant leur accréditation avec fierté (Jeune Chambre de Commerce de Montréal, 2001 ; p. 7).

Quant au *Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy* et au *Business Council on National Issues*, la reddition de comptes sociaux et environnementaux n'a pas été évoquée comme

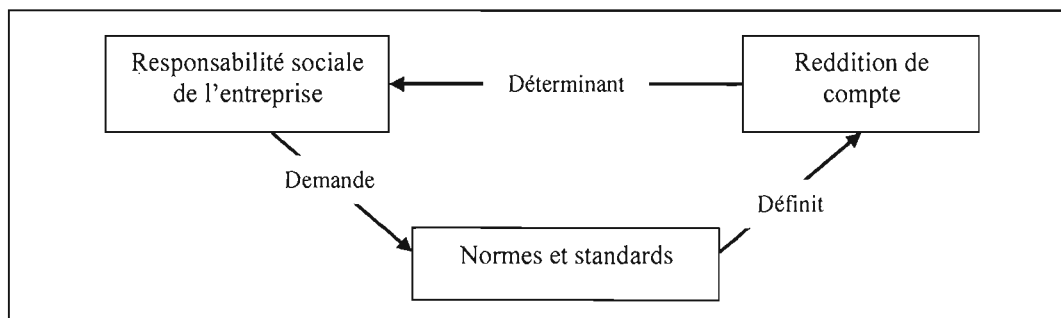
telle. Ces associations parlaient plutôt de communication et transparence. En ce qui concerne l'Institut Économique de Montréal, la question de la reddition de comptes a été traitée comme conséquence de la légitimité. L'État tire sa légitimité du peuple et conséquemment, elle doit rendre compte au peuple. Par contre, l'entreprise doit son existence à ses actionnaires et par conséquent elle doit rendre des comptes à ces derniers. Il ressort de cette logique, que la reddition de comptes est tout à fait légitime quand il s'agit d'une responsabilité réglementaire. En plus des propriétaires, elle s'adresse dans ce cas précis aux partenaires avec lesquels l'entreprise entretient des relations contractuelles.

Pour toutes ces raisons, ces règles et politiques issues de l'action étatique doivent faire l'objet d'une large approbation populaire pour être légitimement acceptées dans le cadre d'un régime démocratique. En conséquence, l'État doit rendre des comptes à ceux qui lui ont donné ce mandat de régir la vie en société en leur nom.

Leurs obligations sont de nature privées et contractuelles et, par conséquent, elles n'ont de compte à rendre qu'à leurs propriétaires et à ceux avec qui elles transigent sur une base volontaire (Institut Économique de Montréal, 2001; p. 3).

#### 4.1.1.5 Les normes et les standards

Les discours de toutes les associations patronales contiennent tous des passages qui traitent des normes et des standards. En effet, le lien entre la responsabilité sociale et la normalisation a été abordée d'une façon générale pour souligner la problématique que pose le nombre croissant de standards qui traitent de près ou de loin du sujet. Elles soulignent l'impératif de créer un langage commun afin d'harmoniser la prise en charges des intérêts des parties prenantes non-actionnaires et de créer une plate-forme commune de comparaison entre entreprises. Une norme unique et volontaire serait d'un apport considérable pour responsabiliser davantage les entreprises. D'une façon spécifique, les discours des associations patronales démontrent la nécessité de la normalisation du processus de reddition de comptes. Nous l'avons vu dans le cas de la Jeune Chambre de Commerce de Montréal qui a mis de l'avant l'idée de créer une norme nationale pour encadrer la création et la publication d'un bilan social.



**Figure 4.5 : La normalisation**

#### 4.1.2 Les entreprises

Le tableau suivant présente les thèmes les plus discutés dans les discours des entreprises sur la responsabilisation des entreprises.

**Tableau 4.2 : Les codes les plus fréquents et les codes pertinents dans le discours des entreprises<sup>13</sup>**

<i>Codes</i>	<i>Fréquences totales</i>	<i>N.b. de discours</i>	<i>Fréquences T. / N.b. de citations</i>
1. Responsabilité sociale de l'entreprise	28	4	7
2. Employés	19	3	7
3. Communautés	17	3	6
4. Parties prenantes	13	4	3
5. Actionnaires	10	3	3
6. Gouvernement	8	3	3
7. Développement durable	8	3	3
8. Environnement	8	4	2
9. Consultation et concertation	8	3	3
10. Éthique corporative	8	2	4
11. Transparence	7	4	2
12. Valeurs de l'entreprise	7	3	2
13. Normes et standards	6	3	2
14. Reddition de comptes	6	3	2
15. Générations futures	2	2	1

L'analyse des codes les plus fréquents nous a permis de constater que dans leurs discours les entreprises traitent de quatre principaux thèmes en lien direct avec la responsabilité sociale de

<sup>13</sup> Voir en détail le tableau des fréquences relatives dans l'appendice B.



l'entreprise. Ces thèmes constituent les familles des codes analysés. Le premier est la responsabilité sociale en tant que telle. Le deuxième concerne les parties prenantes et leur intégration par le biais de la concertation et la consultation. Le troisième concerne le développement durable comme un cadre englobant la responsabilité sociale. Le quatrième sujet traite d'une façon spécifique de l'environnement et la responsabilité environnementale de l'entreprise. Enfin, le cinquième sujet porte sur les valeurs de l'entreprise telles que la transparence et le respect des droits humains.

#### 4.1.2.1 La représentation de la responsabilité sociale

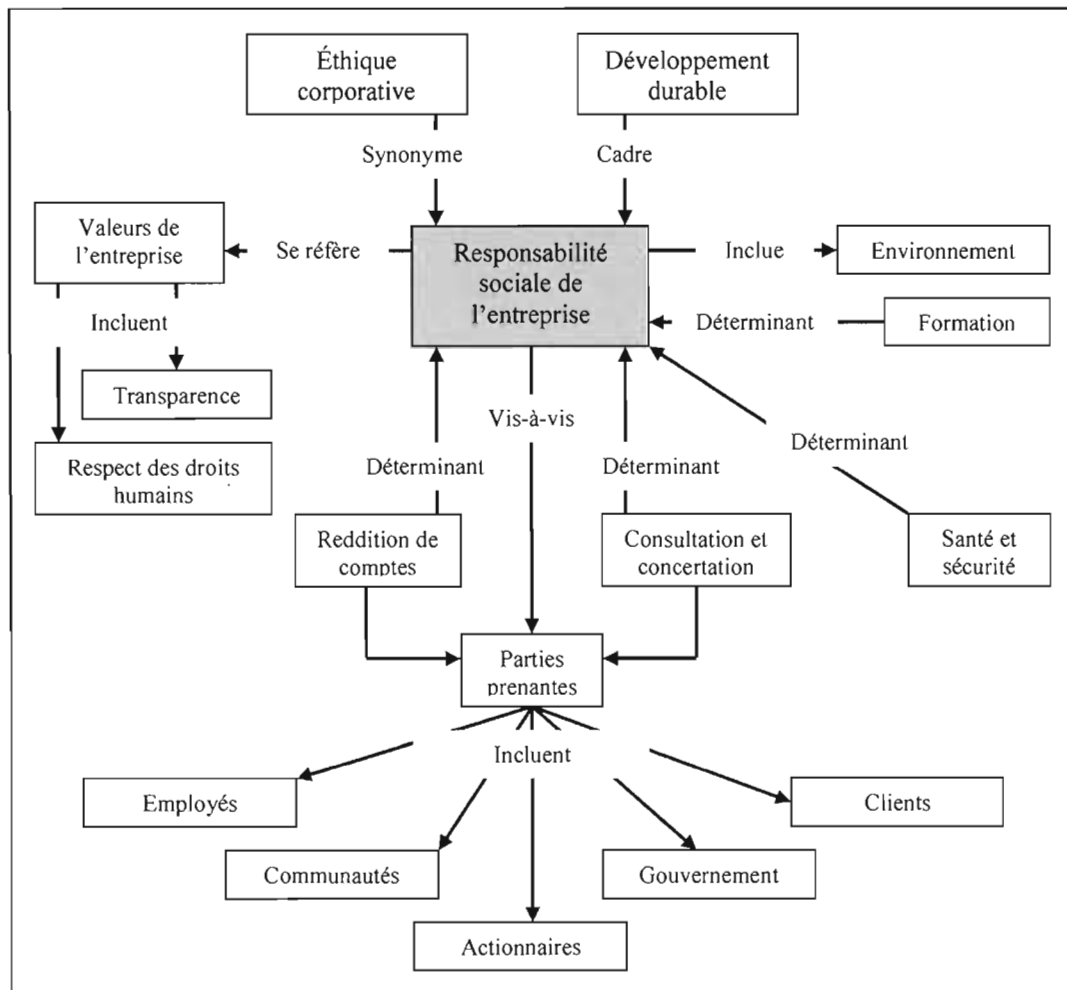
Les discours des quatre entreprises, *Suncor Energy*, *Shell Canada*, *Talisman Energy et Grainger and Associates*, n'ont pas défini la responsabilité sociale comme telle. Ces entreprises ont fait un tour d'horizon des principes qui régissent la conduite de leurs affaires et leurs activités en mettant l'accent sur les aspects inhérents à leurs responsabilités. Ils commencent généralement par définir leurs visions de la conduite des affaires, puis ils s'approchent de plus en plus de la responsabilité sociale en décrivant en quoi elle se résume en termes d'actions.

Les résultats de l'analyse des thèmes ont ressortir deux visions. Pour *Suncor Energy et Grainger and Associates*, la conduite des affaires devrait se faire d'une façon éthique. Elles parlent de l'éthique corporative des affaires ou de la conduite éthique des affaires. Il s'agit généralement d'une gestion qui se base sur un ensemble de principes et de valeurs telles que l'intégrité, la transparence et le respect des droits humains, de l'environnement et des normes internationales en matière de santé et sécurité au travail (figure 4.6). Il est à noter que, même si *Suncor Energy* a fait référence à l'éthique corporative, elle ne s'est pas empêchée d'évoquer la notion de la durabilité dans laquelle elle affirme qu'il est possible de réaliser des bénéfices tout en respectant l'environnement et la personne.

We will conduct our business throughout the world in a manner consistent with internationally recognized human rights, labour and environment, health and safety standards. Suncor is committed to ethical business leadership that includes fair competition and compliance with all applicable business conduct laws. We insist on honesty and integrity in all aspects of our business, wherever we operate.

We care about the environment and take a leadership role in addressing environmental issues related to our business. We accept the responsibility entrusted to us to develop resources, conduct our operations and offer our products and services in an environmentally responsible manner. (Suncor Energy, 2001; p. 1)

La conduite éthique des affaires, présentée comme synonyme de la responsabilité sociale, inclut également la concurrence loyale, la conformité aux lois et règlements ainsi que l'honnêteté et l'intégrité. Elle couvre aussi les aspects environnementaux liés aux activités entrepreneuriales. En ce sens, leurs discours ne déclinent pas la responsabilité environnementale en composantes, mais, ils la présentent comme engagement politique en matière de préservation par rapport à trois domaines, soit l'extraction des ressources, les opérations de transformation et les produits et services.



**Figure 4.6 : la responsabilité sociale de l'entreprise**

En ce qui concerne *Shell Canada* et *Talisman Energy*, leurs visions font référence au développement durable et à la création durable des richesses. Pour *Shell Canada*, le développement durable constitue le cadre global de la conduite de ses affaires et le définit comme étant le continuum de trois dimensions : l'économique, l'environnemental et le social. Quant à la responsabilité sociale de l'entreprise, elle est représentée comme étant un engagement par lequel l'entreprise en question reconnaît sa responsabilité de communiquer et de rendre compte à ses parties prenantes, notamment les communautés et les employés. Basé sur la transparence et l'imputabilité, cet engagement constitue un élément principal dans sa politique de développement durable de l'entreprise. Ces éléments rejoignent la vision de

*Talisman Energy*, qui trouve dans la reddition de comptes et la vérification indépendante des outils par lesquels les entreprises peuvent produire de la richesse pour leurs parties prenantes d'une façon durable qui préserve les générations futures.

Each element flows into the other – there can be no commitment to one without the others. Further, not one of these elements can be substituted for the other. Superb environmental performance will not of itself respond to economic needs. Outstanding economic performance cannot be sustained long term if a corporation fouls the environment. And a company with a peerless environmental record and a balanced budget won't make the most of its business if that company has turned its back on its neighbors, or does not meet expectations for corporate social responsibility. (Shell Canada, 2001; p. 1)

A key element of Shell Canada's sustainable development policy and philosophy is the commitment to publicly report on our performance and engage in stakeholder consultation. The Company accepts the responsibility to be accountable to its shareholders, its employees, and society as a whole by communicating honestly about its progress and challenges in an annual review, Progress Toward Sustainable Development. We published our tenth review in April 2001. (Shell Canada, 2001; p. 2)

By identifying basic core values and mandating reporting and verification we can ensure that Canadian corporations can continue to generate wealth for all stakeholders in a sustainable manner for generations to come. (Talisman Energy, 2001; p.3)

#### 4.1.2.2 Les parties prenantes

Seule *Suncor Energy* a donné une définition aux parties prenantes: les acteurs qui peuvent être affectés par les activités de l'entreprise. Il s'agit en général des employés, des investisseurs ou actionnaires, des consommateurs et des communautés. Les autres entreprises n'ont pas donné de définitions, mais leurs discours identifient néanmoins les actionnaires, les employés, les clients, les politiciens, les universitaires, les environnementalistes et les communautés. Les parties prenantes le plus souvent traitées sont les employés et les communautés.

En ce qui concerne le contenu des discours, toutes les entreprises affirment que leurs responsabilités sociales ne se résument pas seulement à garantir un retour sur

l'investissement et à créer de la richesse pour les actionnaires. Il s'agit en plus de créer des richesses pour les employés et les communautés, de travailler en étroite concertation et collaboration avec toutes les parties prenantes. Cette responsabilité se réfère aux valeurs de l'entreprise et se décline en plusieurs déterminants. D'une façon spécifique, les discours ont traité des employés en démontrant l'importance de la création d'un milieu de travail tolérant, ouvert à toute diversité et respectueux des droits humains. Les principales actions rattachées à cette partie prenante sont la formation et la santé sécurité au travail. Toutefois, les discours ont traité des communautés et des autres parties prenantes d'une façon générale. L'objectif est d'assurer l'intégration des intérêts de celles-ci. Ils ont placé en premier lieu la communication, la consultation et la concertation comme premier déterminant. Par exemple, *Shell Canada* a fait de la consultation et la concertation une composante principale de sa politique de développement durable et de sa responsabilité envers les parties prenantes.

A key element of Shell Canada's sustainable development policy and philosophy is the commitment to publicly report on our performance and engage in stakeholder consultation. (Shell Canada, 2001; p. 2)

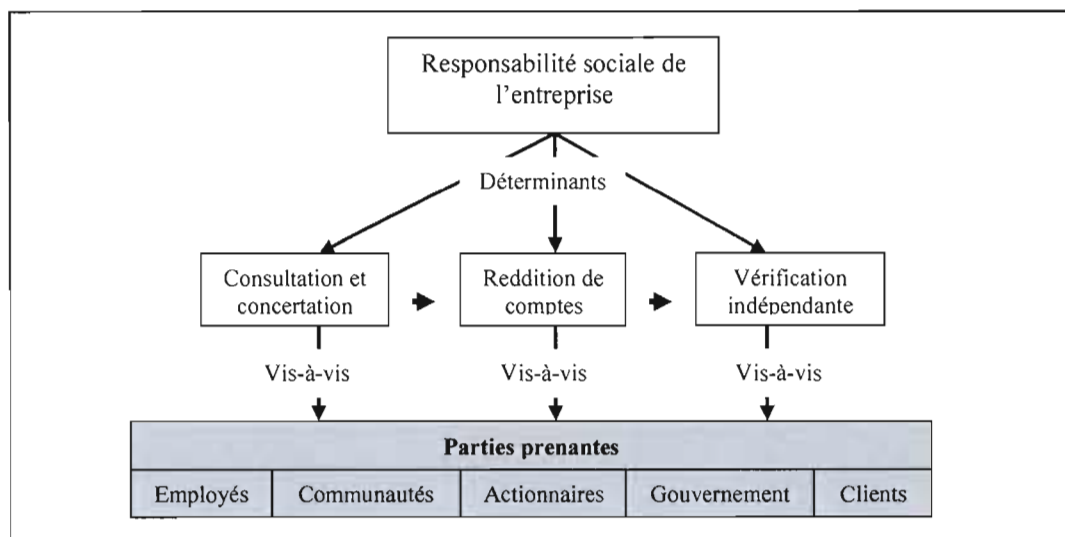
A group of Canadian politicians, environmentalists, academics and business leaders, representing a variety of stakeholder groups, met to talk with Shell Canada decision-makers about issues facing the country, multinational businesses, and the Company in particular. Issues ranged from the aging Canadian work force to Shell Canada's commitment to sustainable development. (Shell Canada, 2001; p. 3)

Suncor recognizes the right of those affected by our operations to participate in meaningful consultation and collaborative processes. We are committed to engaging our stakeholders in open dialogue to address local, regional and national needs and concerns. (Suncor Energy, 2001; p. 1)

En relation avec la consultation et la concertation viennent en second lieu la reddition de comptes et l'imputabilité comme un deuxième déterminant de la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes, notamment les employés et les communautés. Ce déterminant est vu à la fois comme condition à la réussite de l'intégration des parties prenantes et comme pratique censée rendre les entreprises de plus en plus transparentes. Le troisième déterminant de la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes concerne la vérification indépendante des informations publiées. En ce sens, *Talisman Energy*, par exemple, préfère

que les processus de reddition de comptes et de vérification indépendante se fassent selon une norme volontaire et admise universellement.

Common and widely accepted standards of standards of behavior will establish a level playing field for all corporations, clearly identifying the rules of the game as well as how to keep score. Within this framework corporations will be mandated by their stakeholders to be accountable and adhere to underlying basic values while maintaining the flexibility to design programs and develop responses for each specific situation. To properly demonstrate compliance corporations will need to become more transparent and publicly report on their performance on a regular basis so these standards are not abused. By necessity, this reporting should also be independently verified to provide stakeholders with a level of assurance that the information presented is accurate and balanced. (Talisman Energy, 2001; p. 4)



**Figure 4.7 : Les principaux déterminants de la responsabilité sociale de l'entreprise envers ses parties prenantes en général**

En somme, en assurant des rapports qui se basent sur l'ouverture, la concertation et la transparence, et qui conduisent à une reddition de comptes vérifiée d'une façon indépendante, l'entreprise répond aux conditions nécessaires à l'intégration des intérêts des parties prenantes dans ses décisions. Il s'agit donc d'un mécanisme ou d'un système, basé sur un ensemble de valeurs, par lequel les entreprises assumeront leurs responsabilités.

#### 4.1.2.3 Le développement durable dans les discours des entreprises sur la responsabilité sociale

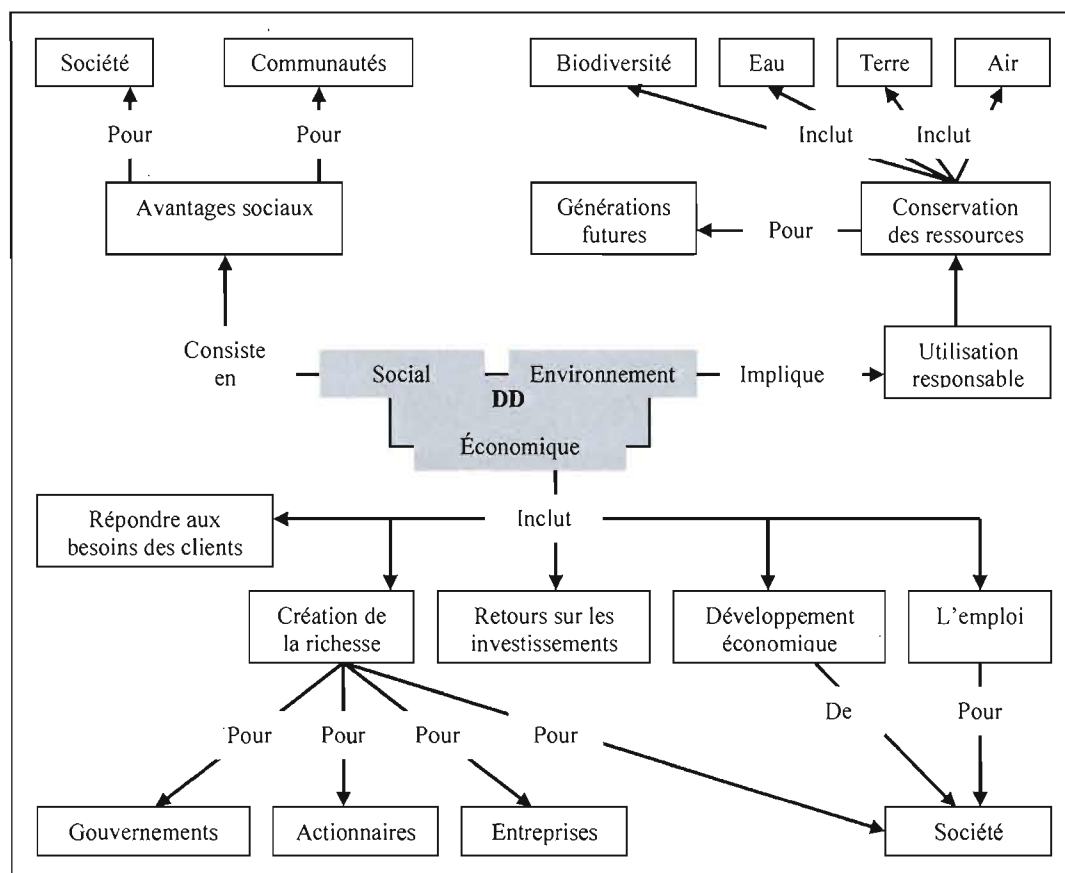
Le développement durable a été évoqué dans trois discours (*Shell Canada, Talisam Energy et Suncor Energy*) parmi quatre. Nous avons aussi vu qu'en parlant de la responsabilité sociale, deux entreprises, *Shell Canada et Talisam Energy* ont rattaché leurs visions de faire des affaires au développement durable. Toutefois, seule *Shell Canada* a traité en détail des dimensions du concept et de sa portée. En affirmant que le développement durable chapeaute son objectif de rentabilité et de croissance, l'entreprise en question le présente comme étant l'intégration de trois éléments, soit l'économique, l'environnement et le social (figure 4.8). Dans l'élément économique, elle inclut la création de la richesse, les besoins des clients, le développement des affaires, le retour sur l'investissement et la contribution au développement économique de la société. L'élément économique procure également de la richesse pour les trois niveaux gouvernementaux et fournit de l'emploi direct et indirect bénéficiant la société dans l'ensemble. En ce qui concerne l'environnement, elle souligne la nécessité de conduire ses affaires d'une manière responsable permettant de conserver les ressources naturelles (air, eau, terre et biodiversité) pour les générations futures. Enfin, le social consiste à donner une large gamme d'avantages aux communautés dans lesquelles l'entreprise opère et à la société en général. Pour ces trois éléments, il ne peut y avoir un engagement pour l'un sans les deux autres, ni faire de substitution entre eux. À elle seule, la performance environnementale ne répondra pas aux besoins économiques et vice versa. En plus, une entreprise qui enregistre les meilleures performances économiques et environnementales n'aura pas le meilleur bénéfice de ses affaires si elle ne répond pas aux attentes en matière de responsabilité sociale.

Shell Canada's corporate goals are leadership in profitability and profitable growth, within an overarching commitment to sustainable development. We define sustainable development as a continuum of three elements:

- Economic – the need to generate wealth, meet customer needs, grow the business, provide an acceptable return to investors and, in so doing, contribute to the overall economic development of our society;

- Environmental – the need to conduct our business in an environmentally responsible way, conserving natural resources such as air, water, land and bio-diversity for future generations; and
- Social – the need to generate a broad range of benefits to the communities where we operate and to society in general.(Shell Canada, 2001; p. 1)

The economic component of sustainable development is not limited to increasing shareholder value or return on capital employed. Shell Canada's business activities generate wealth for all three levels of government and provide direct and indirect employment, benefiting society as a whole. (Shell Canada, 2001; p. 2)



**Figure 4.8 : Le développement durable selon Shell Canada**

Tout comme *Shell Canada*, *Suncor Energy* s'est approprié le concept en se qualifiant de *sustainable energy company*. Elle soutient ainsi l'approche intégrative et met de l'avant l'idée de la possibilité d'intégrer les trois dimensions du développement durable. Ce dernier est



également l'objectif de son implication communautaire et définit son rôle par rapport aux communautés dans lesquelles elle opère. L'entreprise s'engage en effet à contribuer au développement durable des communautés afin d'améliorer leur qualité de vie par le biais des investissements.

Suncor Energy strives to be a sustainable energy company by delivering outstanding growth in shareholder value through consistently superior economic, health, safety, environmental and social performance. Through our actions we demonstrate that it is possible to make a profit, and protect the environment, and care about people. (Suncor Energy, 2001; p. 3)

#### 4.1.2.4 Les valeurs de l'entreprise

Les discours des entreprises sur la responsabilité sociale et le développement durable essayent de montrer que leurs comportements sont guidés par un ensemble de valeurs ancrées dans une conscience collective. Chaque entreprise a mis en exergue ses propres valeurs, à l'exception de *Grainger and Associates*, qui a lié la problématique de la responsabilisation des entreprises à un manque de communication des valeurs aux employées et aux autres parties prenantes. Cette entreprise opère dans le domaine du conseil en matière d'éthique corporative. Elle trouve que la promotion de la responsabilité sociale ne peut se faire qu'en assurant une meilleure communication des valeurs de l'entreprise et en formant les gestionnaires et les employés sur la façon de les intégrer dans leurs missions.

Quant aux valeurs évoquées dans les différents discours, nous notons que celles qui sont communes à toutes les entreprises sont la conformité et la transparence. En ce qui concerne la conformité, les entreprises mettent en premier lieu la conformité aux droits humains et aux normes internationales en tout ce qui a trait au milieu de travail et à la santé et la sécurité (figure 4.9). Cette valeur couvre également le respect des lois, de règles de la concurrence loyale et des cultures et des spécificités des communautés dans lesquelles ses entreprises opèrent. Nous citons à titre d'exemple l'entreprise *Suncor Energy* qui a fait du respect une règle de son environnement de travail. En effet, elle affirme offrir à ses employés un milieu de travail conforme aux normes internationales en matière de santé et de sécurité, où règne un climat sans discrimination raciale ni différenciation entre les employés que ce soit par rapport au genre, à l'origine sociale, à la culture, à la religion, à l'âge, aux handicaps, aux

orientations sexuelles, aux nationalités, à la citoyenneté et à l'opinion politique. L'importance du milieu de travail apparaît primordiale pour ses entreprises et nous permet d'identifier le premier champ quant à la responsabilité sociale de l'entreprise par rapport à ses employés.

We strive to achieve a workforce that is representative of the communities in which our operations are located. The company will not discriminate on the basis of gender, race, social or ethnic origin, culture, religion, age, disability, sexual orientation, nationality, citizenship or political opinion. We support a work environment where diversity of thought, experience, race, culture and talent is encouraged. » (Suncor Energy, 2001; p. 2)

«Respect and empowerment are fundamental to the way we do business. We respect the rights of employees, treat them with dignity and promote equality of opportunity. Our workplace will be free from discrimination and harassment. We encourage an open and trusting work environment that enables our people to contribute to decisions, promotes learning, and teamwork, and allows each employee to grow and succeed. (Suncor Energy, 2001; p. 3)

Quant à la transparence, elle a été souvent liée aux relations qu'entretiennent les entreprises avec leurs parties prenantes. Elle est décrite comme indispensable aux pratiques de reddition de comptes et de vérification indépendante et constitue par conséquent une exigence de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. En plus des valeurs communes à toutes les entreprises, les discours révèlent d'autres valeurs telles que l'équité, l'intégrité, l'honnêteté et la justice sociale. En ce qui concerne l'équité, cette valeur interpelle une responsabilité économique de l'entreprise envers les communautés. Tel est le cas de *Suncor Energy* qui s'engage à fournir une partie équitable de ses avantages économiques aux parties prenantes affectées par ses activités. Quant à l'honnêteté, l'intégrité et la justice sociale, ce sont des valeurs<sup>14</sup> qui s'ajoutent à la transparence dans la gestion des relations avec les parties prenantes.

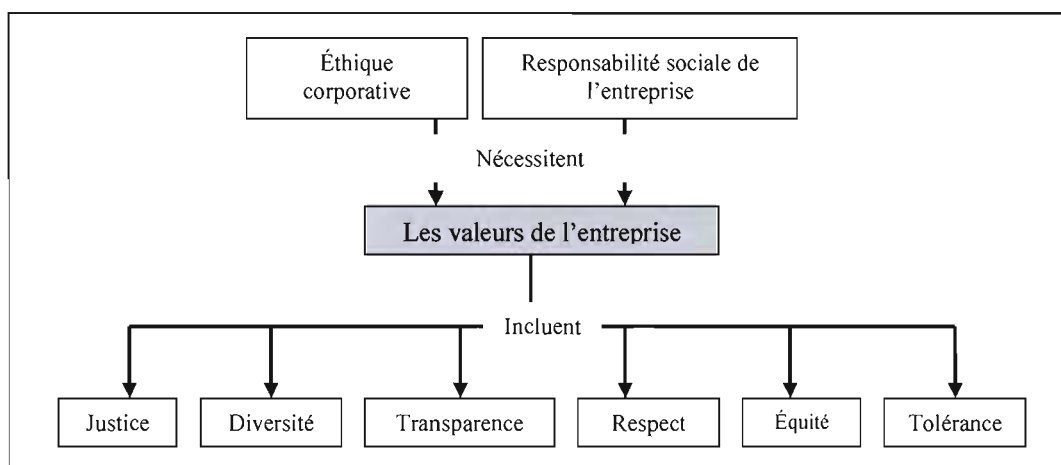
A commitment to transparency also requires that we allow others to examine our assumptions and that we ask for counsel and advice from others. In the past year, Shell Canada has engaged its stakeholders in a number of ways. » (Shell Canada, 2001; p. 2)

---

<sup>14</sup> Ces valeurs ne sont pas incluses dans le tableau de codes les plus fréquents. Il s'agit de codes pertinents, mais à faibles fréquences.

As a good corporate citizen, we have a responsibility to give back to the communities in which we operate. We strive to provide a fair share of economic benefits to stakeholders affected by our activities. We work with countries and local communities to develop our projects in ways that take into account their social aims and economic priorities. (Suncor Energy, 2001; p. 2)

Integrity is a key consideration in everything we say and do. We keep our promises and honor our commitments. We insist on honesty, integrity and fairness in all our dealings with suppliers, customers, employees, shareholders and others with whom we do business. (Suncor Energy, 2001; p. 2)



**Figure 4.9 : Les valeurs qui régissent le comportement des entreprises**

#### 4.1.2.5 L'environnement

L'environnement a fait partie des thèmes évoqués par les discours de *Shell Canada*, *Talisam Energy* et *Suncor Energy*. Les trois entreprises du secteur énergétique affirment leurs engagements à respecter les aspects environnementaux inhérents à leurs activités. Elles font montre de leurs inquiétudes quant aux problématiques environnementales globales et aux risques qu'encourent les générations futures. Elles acceptent la leur en ce qui a trait à l'exploitation et la transformation des ressources naturelles, ainsi que celle liée à la commercialisation des produits et services énergétiques. Toutes les trois affirment tenir un rôle de leadership en la matière et évoquent l'environnement comme un des champs de leurs

interventions auprès des communautés dans lesquelles elles opèrent. Toutefois, seule *Shell Canada* décline sa responsabilité environnementale en quelques aspects. Elle évoque la nécessité de conserver les ressources naturelles (eau, air, terre, et biodiversité) ainsi que ses initiatives dans le domaine de réduction des gaz à effet de serre.

We care about the environment and take a leadership role in addressing environmental issues related to our business. We accept the responsibility entrusted to us to develop resources, conduct our operations and offer our products and services in an environmentally responsible manner. (Suncor Energy, 2001; p. 3)

Environmental – the need to conduct our business in an environmentally responsible way, conserving natural resources such as air, water, land and biodiversity for future generations.(Shell Canada, 2001; p. 1)

Shell Canada established a Climate Change Advisory Panel to help the company develop and implement its greenhouse gas management plans. The panel, made up of community leaders and environmental experts will review plans and test options for the reduction of greenhouse gas emissions, examine Shell's commitments on climate change and assess progress against those commitments. (Shell Canada, 2001; p. 3)

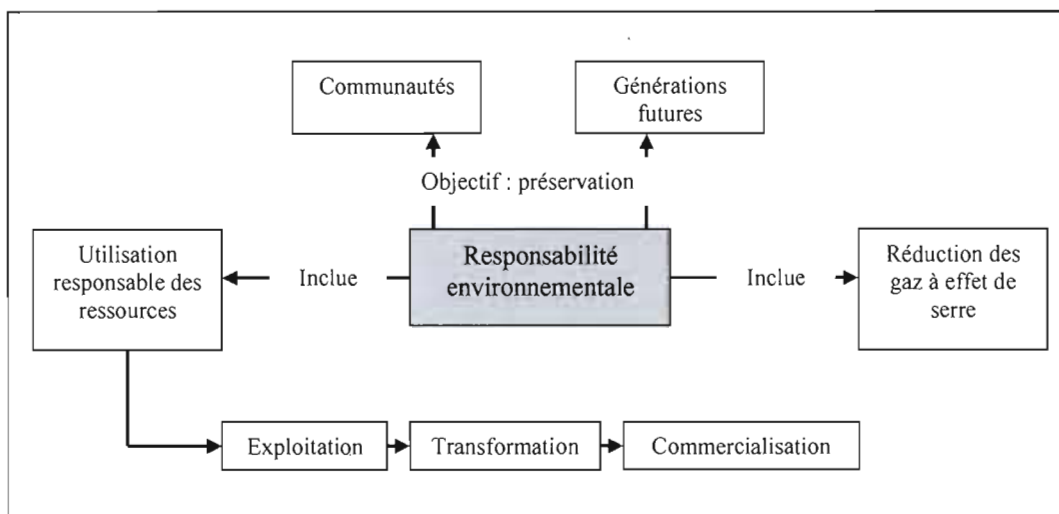


Figure 4.10 : la responsabilité environnementale

## 4.2 Le développement durable selon les entreprises qui opèrent au Québec

Les résultats de l'analyse de contenu du corpus portant sur le développement durable sont présentés par groupes d'acteurs. Nous commençons tout d'abord par les grandes entreprises qui incluent des multinationales ainsi que de grandes entreprises opérantes au Québec, au Canada et aux États Unies d'Amérique. Ensuite, nous présentons ceux des petites et moyennes entreprises en faisant la distinction entre les entreprises et les fédérations qui parlent en leurs noms.

### 4.2.1 Les grandes entreprises

Le tableau suivant présente les thèmes les plus souvent traités par les grandes entreprises.

**Tableau 4.3 : les codes les plus fréquents et les codes pertinents dans le discours des grandes entreprises<sup>15</sup>**

<i>Codes</i>	<i>Fréquences totales</i>	<i>N.b. de discours</i>	<i>Fréquences T. / N.b. de citations</i>
1. Le développement durable	164	9	18
2. L'environnement	102	9	11
3. La dimension sociale	66	9	7
4. Le développement économique	57	9	6
5. Les employés	53	8	7
6. Le gouvernement	42	9	5
7. Les gaz à effet de serre	32	7	5
8. Les normes et les standards	30	7	4
9. Les communautés	29	7	4
10. Le marché	29	5	6
11. Le recyclage	26	6	4
12. Les clients	25	8	3
13. L'emploi	24	8	3
14. L'efficacité énergétique	21	5	4
15. La santé et la sécurité	21	6	4
16. Équité	11	3	4

<sup>15</sup> Voir en détail le tableau des fréquences relatives dans l'appendice C.

L'analyse des codes les plus fréquents nous a permis d'identifier trois sujets centraux autour desquels les discours des grandes entreprises se sont structurés. Le premier sujet traite en détail du concept de développement durable, de ses dimensions et de sa mise en œuvre. Le deuxième rappelle le contexte économique actuel dans lequel le marché demeure le principal mécanisme de régulation. Le troisième sujet concerne le rôle que jouent les normes et standards volontaires dans l'intégration des principes de développement durable, tout en restant dans un contexte de marché.

#### 4.2.1.1 Le développement durable : la vision des grandes entreprises

Les discours des grandes entreprises commencent tout d'abord par s'attarder sur la définition du développement durable ainsi que sa signification en faisant référence principalement à la définition du rapport *Brundtland* et aux risques qu'encourent les générations futures si la détérioration de l'environnement continue selon le rythme actuel. Leur représentation du concept rejoint la conception tripolaire intégrant les dimensions environnementale, économique et sociale. Dans le même esprit, elles soutiennent la définition proposée par le gouvernement québécois selon laquelle le développement durable est un « processus continu d'amélioration des conditions d'existence des populations actuelles qui ne compromet pas la capacité des générations futures de faire de même et qui intègre harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et économique du développement » (Gouvernement du Québec, 2004 ; p. 19).

Les grandes entreprises présentent chacune des trois dimensions ainsi que leurs contenus dans une vision globale mettant en évidence la nécessité d'atteindre un équilibre entre elles. L'idée de l'équilibre a été souvent formulée comme première recommandation pour le gouvernement du Québec. C'est à travers une gestion gouvernementale équilibrée et coordonnée des trois dimensions que la poursuite du développement économique peut mener à un développement durable pour le Québec. Le développement durable doit donc faire l'objet d'une vision globale intégrée et basée sur un compromis de poursuite de développement économique, de la protection de l'environnement et de développement social. Ainsi, favoriser l'une des dimensions ne pourrait que porter atteinte à l'ensemble. Les

initiatives du gouvernement du Québec (la Loi sur le développement durable, le Plan de développement durable et les stratégies) devraient avoir pour objet la recherche de cet équilibre.

Le développement durable : un équilibre à viser

Les stratégies de développement ne peuvent aujourd'hui passer outre l'évolution marquée, au cours des dernières décennies, de la compréhension de la relation entre l'environnement et l'activité humaine, tant sociale qu'économique. (Gaz Métro, 2005 ; p. 8)

Généralement, et ce, à l'échelle internationale, le concept de développement durable se définit comme étant les interrelations entre trois dimensions soit l'environnement, la société et l'économie. (Abitibi-Consolidated, 2005 ; p.6)

De plus, il démontre qu'il est possible de concilier croissance économique, retour sur l'investissement pour les actionnaires, mieux-être de la communauté et protection de l'environnement. (Cascade, 2005 ; p. 14)

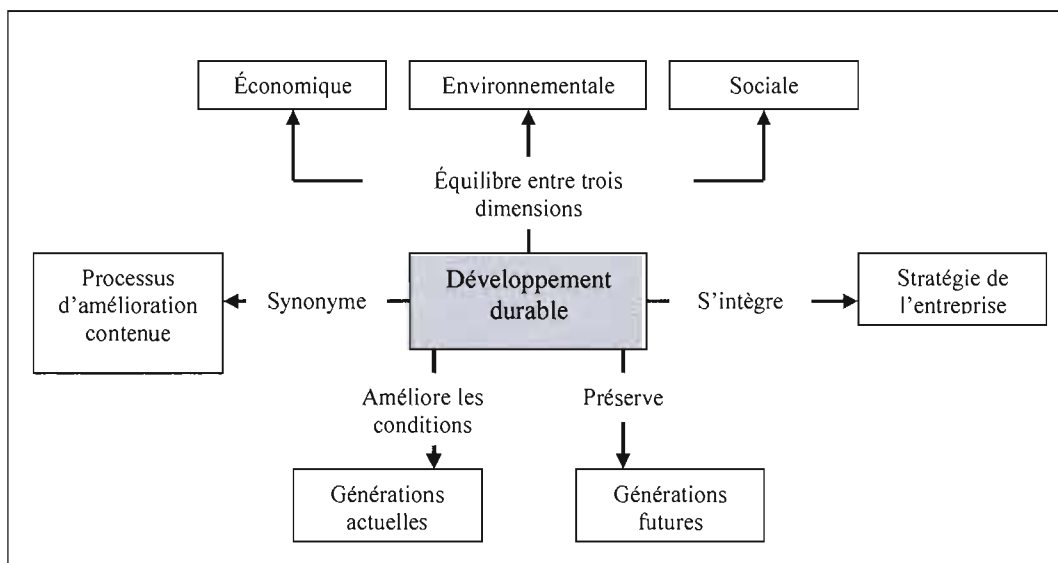
Nous adhérons, comme compagnie, aux trois piliers du développement durable qui sont le maintien de l'intégrité des écosystèmes, le maintien et le développement des acquis sociaux pour les populations concernées, le maintien et la croissance du développement économique. C'est d'ailleurs là, le grand défi de toute politique gouvernementale portant sur la protection de l'environnement. (*Commonwealth Plywood Ltée*, 2005 ; p.3)

En parfaite adhésion avec la vision et les principes de développement durable proposés par le gouvernement québécois, ces entreprises se donnent pour mission d'atteindre l'équilibre souhaité. Mais, même si c'est la dimension environnementale qui interpelle plus les grandes entreprises que les deux autres dimensions, ces dernières essayent de démontrer, chacune dans son domaine d'activité, que la croissance économique et la création de richesse demeure leur objectif primaire. À titre d'exemple, *Abitibi-Consolidated* affirme que la performance économique est le moteur essentiel de son développement durable et le moyen par lequel une entreprise assure sa durabilité. Dans le même sens, *Ciment St-Laurent* place la performance économique au centre de ses responsabilités vis-à-vis des actionnaires, employées, collectivités, clients et environnement. Cette entreprise trouve que la vigueur soutenue de sa performance économique est indispensable, sans quoi, l'entreprise ne serait pas capable d'investir dans la protection de l'environnement et les actions de soutien des communautés.

La performance économique est le moteur essentiel au développement durable, et une condition pour la durabilité même d'une entreprise. Abitibi-Consolidated souligne l'importance de considérer la compétitivité internationale comme un critère complémentaire à l'efficacité économique. (Abitibi-Consolidated, 2005 ; p.7)

Tous les efforts que nous déployons pour respecter l'environnement, améliorer notre processus de production, protéger la santé et la sécurité de nos employés, jouer un rôle social, etc. proviennent des profits que nous réalisons. (SFK Pâte, 2005 ; p. 12)

La vigueur soutenue de notre performance économique est essentielle pour nos actionnaires, nos employés, les collectivités où nous œuvrons, nos clients et l'environnement. Nous continuons à faire les investissements nécessaires et voulus dans la protection de l'environnement et soutenons des activités communautaires. (Ciment St-Laurent, 2005; p. 3)



**Figure 4.11 : le développement durable selon les grandes entreprises**

En plus de l'idée de l'équilibre entre les trois dimensions, les grandes entreprises soutiennent l'idée que la quête du développement durable est un processus d'amélioration continue. Transposée dans le contexte de l'entreprise, cela prend la forme d'un processus d'amélioration de performances économique, environnementale et sociale en lien direct avec la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, la majorité des grandes entreprises (Abitibi-



Consolidated, Cascades, Tembec, Gaz Métro et STM) affirment faire du développement durable une composante essentielle de leurs stratégies ou une partie intégrante de leurs missions.

À Abitibi-Consolidated, le développement durable fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Il est source d'amélioration continue de ses actions et de ses processus d'affaires. Il ne constitue pas un objectif ultime à atteindre, mais un cheminement basé sur l'intégration des composantes environnementale, sociale et économique. (Abitibi-Consolidated, 2005 ; p.4)

La protection de l'environnement dans un esprit de développement durable est au cœur de la stratégie de croissance de Cascades. Cette stratégie s'articule autour de trois volets: l'utilisation de fibres recyclées pour la fabrication de plusieurs produits, la réduction de la consommation d'eau et l'optimisation de la consommation d'énergie. (Cascades, 2005 ; p. 4)

Il a été naturel pour Tembec d'adhérer aux principes de développement durable car cela colle parfaitement avec la mission qu'elle s'est donnée : «être une entreprise intégrée et rentable de produits forestiers à faible coût de production, sachant transformer la ressource forestière en produits de qualité innovateurs et concurrentiels pour sa clientèle, tout en préservant l'environnement et en créant un climat social, culturel et économique bénéfique pour la région et sa population, ses employés et ses actionnaires». (Tembec, 2005; p. 1)

#### 4.2.1.2 L'environnement

S'agissant d'une conception tripolaire de développement durable, la majorité des grandes entreprises avancent soit une définition traitant globalement des aspects environnementaux, soit une interprétation de ce qui est l'environnement à l'échelle de l'entreprise. Pour le premier cas, nous citons à titre d'exemple l'entreprise *SFK Pâtes*, pour laquelle l'environnement consiste en «l'ensemble des conditions naturelles (biologiques, physiques et géographiques) et des conditions découlant de l'aménagement du territoire qui agissent sur les organismes vivants tels les plantes, les animaux et les humains » (SFK Pâtes, 2005 ; p. 9). Il s'agit donc d'une vision globale qui ne traite pas du rôle de l'entreprise. Par contre, pour des entreprises comme *Cascades* et *Tembec*, la dimension environnementale est en fait présentée en tant que protection de l'environnement ou une gestion environnementale faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. La citation suivante décline la protection de

l'environnement en éléments constitutifs de la stratégie de l'entreprise.

En dehors de cette différenciation relative à la définition de la dimension environnementale, les grandes entreprises, opérant en majorité dans l'exploitation des ressources, traitent en premier lieu de la durabilité des ressources comme préoccupation environnementale majeure. Elles font de cette dernière une condition pour leur propre durabilité. Ce lien de conditionnalité entre les deux durabilités (entreprise / ressources) définit la nature de la relation entre l'entreprise et l'environnement et conséquemment entre l'entreprise et le développement durable. Comment donc assurer cette double durabilité ? Les discours avancent deux éléments de réponse (figure 4.12). Le premier consiste dans le renouvellement des ressources par la voie naturelle en complémentarité avec l'intervention humaine telle que la plantation des forêts. Le deuxième élément donne plus d'importance aux comportements de consommation. Il se base sur l'utilisation optimale et la valorisation des produits et des sous produits issus des activités de transformation et de consommation. L'utilisation optimale n'est pas sans limite. Elle se fait dans le respect des attentes et des intérêts de plusieurs acteurs, à savoir : les clients, les actionnaires, les employés, les communautés, la société en général et les générations futures. À notre sens, il y a ici une véritable équation d'optimisation qui fait intervenir toutes les parties prenantes de l'entreprise et dont l'objectif est de trouver un niveau de consommation satisfaisant pour tous.

La durabilité des ressources, incluant le renouvellement de la forêt, et l'utilisation optimale de celle-ci et des produits qui en découlent sont à la base de sa démarche de développement durable. (Abitibi-Consolidated, 2005 ; p.4)

Abitibi-Consolidated comprend que sa propre viabilité dépend de la durabilité des ressources naturelles dont elle bénéficie. L'entreprise est déterminée à continuer à protéger et à valoriser ces ressources. En le faisant, son objectif est de chercher sans cesse à mieux répondre aux attentes de ses clients, de ses actionnaires et de ses employés, ainsi que des communautés dans lesquelles elle est établie, et ce, dans l'intérêt de la société d'aujourd'hui et des générations futures. (Abitibi-Consolidated, 2005 ; p.15)

Chacune dans son domaine d'activité, les grandes entreprises proposent plusieurs solutions non pas pour déterminer un niveau optimal pour la consommation, mais pour valoriser au

maximum possible les ressources extraites de la nature et éviter par la suite plus d'extraction. Dans cette perspective, elles évoquent toutes la gestion des matières résiduelles. À titre d'exemple, *Abitibi-Consolidated* fait de ses activités de récupération des déchets tout au long de la chaîne de production une preuve de sa bonne gestion des ressources. Son discours essaye de démontrer que toute fibre ligneuse extraite de la forêt québécoise est bien utilisée afin d'éviter la déforestation. À tel point qu'elle considère le milieu urbain «une forêt urbaine» dans laquelle elle arrive de récupérer 2,5 millions de tonnes de papier à recycler. De son côté, même si la récupération et le recyclage sont ses principales activités lucratives, *Cascades* en fait sa responsabilité sociale envers les générations futures. Elle affirme faire du recyclage presque pour tous les produits.

Pour *Cascades*, la récupération et la réutilisation des vieux papiers et cartons font partie intégrante de l'exploitation responsable des ressources naturelles. Par le biais de sa division Récupération, *Cascades* assume pleinement sa responsabilité sociale et contribue à préserver les ressources qui permettront de subvenir aux besoins des générations actuelles et futures (*Cascades*, 2005; p. 4).

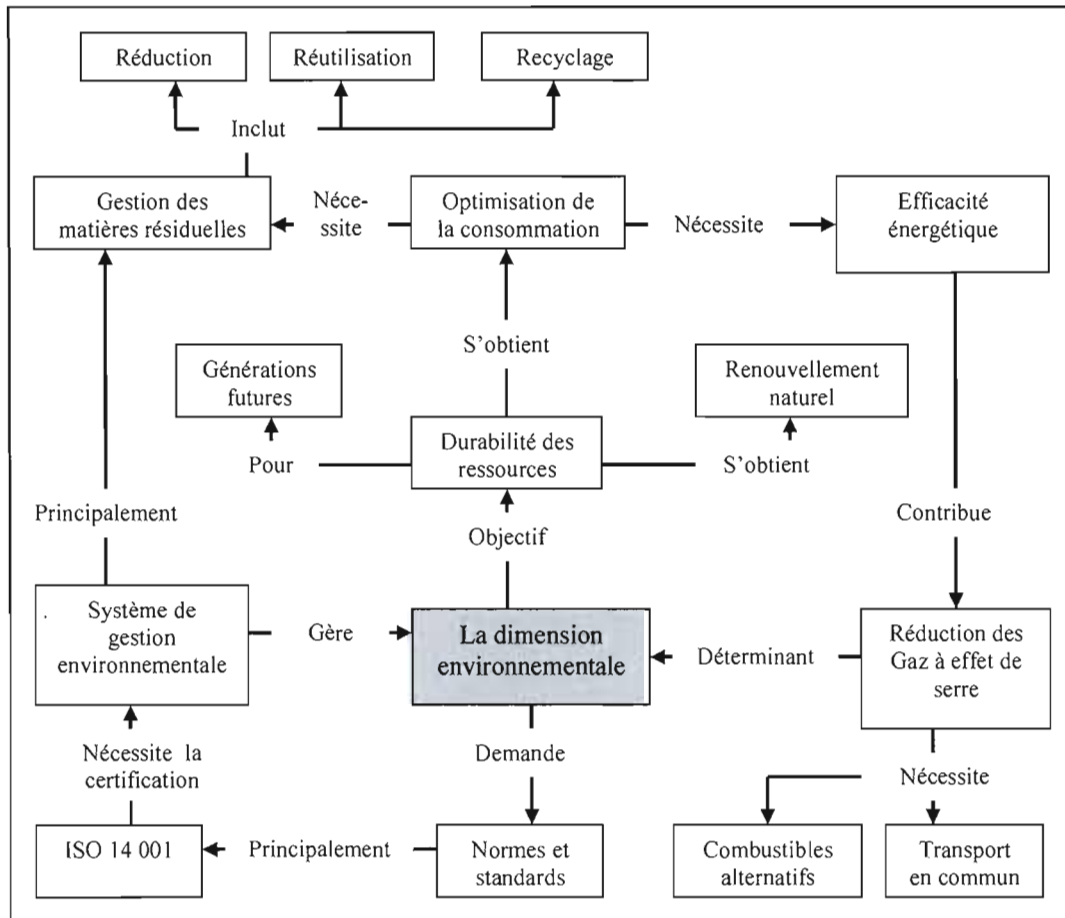


Figure 4.12 : la dimension environnementale

À l'optimisation de la consommation, les grandes entreprises ont également rattaché l'efficacité énergétique comme un deuxième champ d'intervention dont les principales actions portent sur l'investissement en nouvelles technologies ainsi que l'utilisation de combustibles de remplacement. L'objectif recherché est l'augmentation du rendement énergétique, mais par la même occasion, il sert une cause environnementale globale qui est le réchauffement de la planète. En effet, les grandes entreprises montrent un souci grandissant quant à l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre et s'engagent à réduire les leurs de façon à atteindre l'objectif de Kyoto. À titre d'exemple, *Gaz Métro* s'engage volontairement de réduire ses émissions à raison de 20 % en deçà de leur niveau de 1990. Les deux entreprises de transport, *STM et Communauto*, proposent de promouvoir le transport en commun pour réduire globalement nos émissions en gaz à effet de serre. Elles rejoignent

aussi les autres entreprises en ce qui concerne le développement des combustibles alternatifs soulignant ainsi l'importance de la recherche et le développement dans la résolution des problématiques environnementales globales.

En 1995, Gaz Métro a pris un engagement volontaire qui consistait à limiter, à l'horizon 2008, l'intensité de ses émissions de GES à 20 % en deçà de leur niveau de 1990. Afin d'y parvenir, la Société s'est dotée d'un plan visant principalement à réduire les émissions fugitives provenant de son réseau et celles dues à la consommation d'énergie dans le cadre de ses activités. (Gaz Métro, 2005 ; p. 12)

Grâce à ces actions, Ciment St-Laurent a réussi à réduire l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre de plus de 9 % entre 1990 et 2000 et s'est fixé un objectif ambitieux de réduction additionnelle de 15 % par tonne de produit cimentier, entre 2000 et 2010. (Ciment St-Laurent, 2005 ; p. 7)

Cascades Transport contribue ainsi au développement durable [...]. Ce nouveau système permet entre autres d'économiser de l'énergie, mais surtout de diminuer l'utilisation de carburant et, par conséquent, l'émission de gaz à effet de serre. (Cascades, 2005; p. 8)

L'ensemble des actions et des préoccupations environnementales des grandes entreprises s'intègre dans un grand système de gestion environnementale volontaire certifié ISO 14001. Combiné à d'autres certifications (ISO 9001, Aménagement forestier durable, FSC, etc.), ce genre de certification est souvent employé dans leurs discours pour des fins de reconnaissance de leurs efforts en la matière.

#### 4.2.1.3 La dimension sociale

Les aspects sociaux ayant trait au développement durable et constituant pour la majorité des grandes entreprises le volet social ou la dimension sociale sont multiples. Mais, avant de traiter en détails de cette dimension, essayons de voir tout d'abord comment elle a été définie par les entreprises. Les grandes entreprises abordent cette dimension de trois façons qui nous permet de les classer en trois catégories. Dans la première catégorie, la dimension sociale est définie d'une manière globale. Les discours parlent ainsi de «la société», du «pôle social» ou de «la sphère sociale». Par exemple, la société selon SFK Pâtes est : «l'ensemble des individus entre lesquels existent des rapports durables et organisés, le plus souvent établis en

institutions. Les individus qui ne respectent pas ces rapports harmonieux peuvent être l'objet de sanctions » (SFK Pâtes, 2005; p. 9). Cette société jouit, grâce à une économie durable, des revenus équitables, des emplois, des biens et de service de qualité et d'un environnement sain et propre. La société a le droit de répartir ses richesses et de déterminer également l'avenir de l'environnement. Quant à la deuxième entreprise de cette catégorie, Gaz Métro, elle définit la dimension sociale comme «un développement basé sur des principes d'équité intra et intergénérationnelle, qui s'illustrent entre autres par l'accès aux services et aux emplois de qualité» (Gaz Métro, 2005; p. 8). Cette définition de la dimension sociale identifie indirectement les clients et les employés comme parties prenantes. Bien que l'emploi et l'accès aux services se confirment comme déterminants de cette dimension, cette définition se base plutôt sur le principe de l'équité inter et intra générationnelle (figure 4.13). La deuxième catégorie d'entreprises approche la dimension sociale en termes de responsabilités. Les discours de cette catégorie parlent plutôt de la responsabilité sociale de l'entreprise envers les parties prenantes en confiant aux entreprises la mission de contribuer à l'améliorer leur qualité de vie par le biais des dons et de l'implication des employés dans le travail communautaire. Ainsi, pour cette catégorie d'entreprises, la dimension sociale du développement durable formulée en termes de responsabilité, s'avère plutôt philanthropique. Tel est le cas de *Tembec* et de *Ciment St-Laurent* :

La responsabilité sociale a toujours été la pierre angulaire de l'engagement de Ciment St-Laurent envers le développement durable. Cet engagement s'articule en nous préoccupant de nos employés et nos voisins ainsi que de nos clients et fournisseurs. Nous sommes déterminés à contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de toutes les parties prenantes qui gravitent dans nos sphères d'influence (Ciment St-Laurent, 2005; p. 3).

#### RESPONSABILITÉ SOCIALE

Depuis sa création en 1973, Tembec a toujours assumé ses responsabilités sociales. La conscience sociale qui anime Tembec depuis plus de 30 ans est toujours demeurée une marque distinctive de la Compagnie. Elle consacre plusieurs millions de dollars par année en dons à des projets locaux. [...]. Outre les dons en espèces, Tembec incite aussi ses employés à contribuer bénévolement à l'amélioration de la qualité de vie de leur communauté (Tembec, 2005; p. 1).

Quant à la troisième catégorie, les entreprises déclinent la dimension sociale en un ensemble d'actions sans la définir. Elles se lancent dans des récits qui définissent leurs relations avec leurs employés et les communautés dans les quelles elles opèrent. La collaboration, la concertation, le partenariat et la coopération sont souvent employés comme déterminants de ces relations. Dans cette catégorie nous identifions *Abitibi-Consolidated*, *Cascades*, *Commonwealth Plywood et STM*.

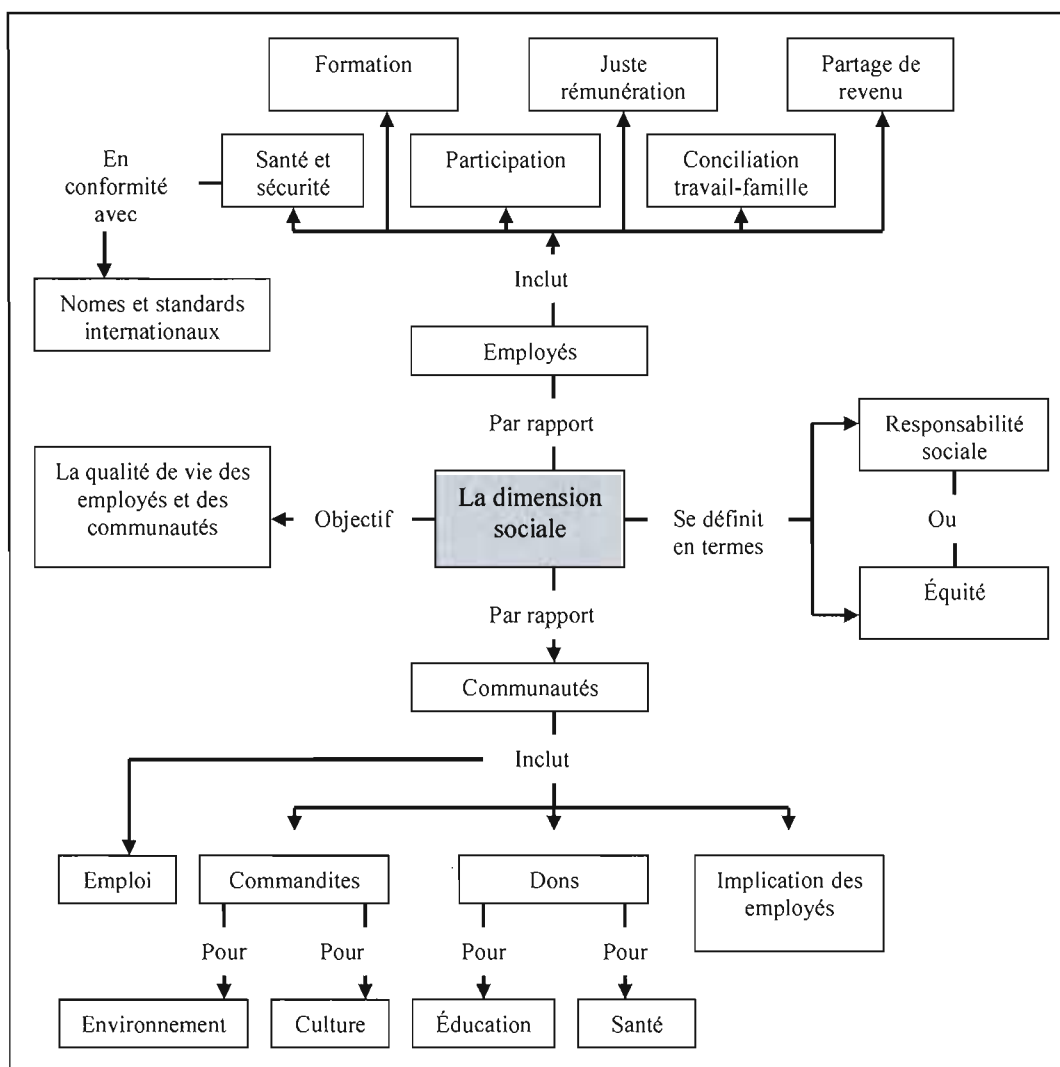


Figure 4.13 : La dimension sociale du développement durable

Toutefois, en dehors de cette distinction quant à la manière d'aborder cette dimension, l'objectif de toutes les grandes entreprises est le même. Elles œuvrent pour la qualité de vie de leurs parties prenantes, principalement les employés et les communautés. Ainsi, les actions rattachées à la dimension sociale sont ces deux principales parties prenantes. Les grandes entreprises commencent en premier lieu par leurs employés. Leur première préoccupation est d'assurer un milieu de travail exempt d'accidents et reconnu par les normes internationales de santé et de sécurité. Les discours de ces entreprises montrent qu'elles vont au-delà de la conformité aux standards en prenant des initiatives qui cherchent des objectifs supérieurs. À titre d'exemple, *Cascades* a mis en place un comité de santé sécurité pour chaque unité dans laquelle elle a implanté des procédures en la matière afin de développer des mécanismes pour aider les employés à atteindre leurs objectifs en santé et sécurité. Vient comme seconde préoccupation sociale la gestion des ressources humaines. Souvent qualifiée d'égalitaire et participative, elle se caractérise par le dialogue, l'écoute, l'ouverture, le respect et la juste rémunération. La formation et le perfectionnement professionnel donnant aux jeunes des possibilités d'avancement sont également des composantes auxquelles les grandes entreprises font référence. Un autre aspect qui n'échappe pas aux discours des grandes entreprises est celui de la conciliation travail-famille. En effet, elles offrent à leurs personnels une flexibilité dans les horaires de travail ce qui permet à l'employé de faire un équilibre entre sa vie professionnelle et la vie familiale. Toutefois, seule *Cascades* affirme partager une partie de ses profits avec ses employés et leur donne aussi la possibilité de souscrire au plan d'achat d'actions.

Le secret de notre succès : nos employés

Les employés occupent une place de choix dans l'entreprise. Nous leur offrons entre autres un cadre de travail enrichissant et des conditions de travail sécuritaires en adhérant à des normes de santé et de sécurité, nous partageons les profits, nous laissons la place aux jeunes pour assurer notre relève (*Cascades*, 2005; p. 3).

Nous donnons constamment la priorité absolue à la Santé et à la Sécurité de nos employés, de nos contractants et de nos voisins. Chez Ciment St-Laurent, la santé et la sécurité au travail (SST) sont gérées à l'échelle locale, et toutes nos installations possèdent des programmes permanents de formation et de prévention. Nous faisons participer nos employés et leurs représentants syndicaux à la recherche permanente de solutions aux problèmes afin de veiller à la sécurité du milieu de travail (*Ciment St-Laurent*, 2005; p 8).



Les employés de Gaz Métro ont accès à une formation continue leur permettant de perfectionner les compétences liées à leur domaine d'emploi et de mieux gérer les aspects environnementaux de leurs activités. Un appui financier est aussi offert aux employés désireux de poursuivre des études académiques. (Gaz Métro, 2005; p 4)

En deuxième lieu, les préoccupations sociales des grandes entreprises se traduisent en renforcement de leurs rôles au sein des communautés dans lesquelles elles opèrent et non pas forcément dans la société en général. Ce volet de la dimension sociale couvre en effet l'environnement externe de l'entreprise et s'opère par une combinaison de quatre outils d'intervention, à savoir la création de l'emploi, les dons, les commandites et l'implication communautaire de leurs employés. La création de l'emploi se présente souvent comme conséquence de l'investissement de l'entreprise dans un milieu communautaire donné. Toutes les entreprises évoquent le nombre total des employés et mettent un accent particulier sur ce qu'elles créent comme emploi dans les régions. Elles se donnent souvent et avec beaucoup de fierté le rôle du premier employeur de la région. Dans cette perspective, l'entreprise et les communautés sont indissociables. L'exemple d'*Abitibi-Consolidated* nous paraît en ce sens éloquent, car cette dernière détient 45 % d'une scierie exploitée par les communautés autochtones. Autrement dit, la relation entre l'entreprise et les communautés s'est transformée en un véritable partenariat d'affaires dans lequel ces dernières jouissent du statut d'actionnaire majoritaire.

En ce qui concerne les dons et les commandites, considérés comme preuve d'engagement envers le développement durable, nous notons que la majorité des entreprises disposent d'une politique en la matière. Les dons visent principalement les secteurs de l'éducation et la santé publique, par contre les commandites couvrent le secteur de la culture et de l'environnement. En plus, quelques entreprises évoquent leurs implications universitaires en finançant des recherches dans plusieurs domaines. Au chapitre de l'implication des employés, les grandes entreprises présentent souvent leurs personnels en tant que continuité des communautés au sein de l'entreprise et vice versa. L'employé est donc une pièce maîtresse de la dimension sociale, il bénéficie d'un ensemble d'actions et sert comme moyen d'intervention dans les communautés.

L'engagement d'Abitibi-Consolidated envers le développement durable a permis à l'entreprise de se doter d'une politique de dons qui va au-delà des politiques de dons standard. La politique de dons d'Abitibi-Consolidated encourage fortement les activités en matière d'environnement, de santé, d'éducation et de développement durable. (Abitibi-Consolidated, 2005; p. 17)

#### Un engagement dans la communauté

Gaz Métro et ses employés sont impliqués dans leur communauté à travers une vaste gamme d'actions et d'engagements. C'est ainsi que, dans ses efforts de performance, la Société s'assure que ses gains se traduisent par un apport important à ses employés et aux communautés d'accueil. (Gaz Métro, 2005; p.4)

Malgré le jeune âge de l'entreprise, les gestionnaires de SFK Pâte sont conscients de son rôle dans la communauté. S'appuyant sur sa politique de dons et commandites, elle contribue financièrement, pour un montant annuel d'environ 1% de son bénéfice avant impôt, à des projets touchant trois secteurs prioritaires d'intervention. (SFK Pâtes, 2005; p. 7)

#### 4.2.1.4 La dimension économique

Rappelons tout d'abord que, dans le premier thème (développement durable), les grandes entreprises, même si elles traitent de la dimension environnementale plus que les deux autres, font de la performance économique une condition nécessaire à leurs interventions sociales et environnementales. Souvent liée à des notions comme «viabilité» et «durabilité», la dimension économique du développement durable arrive au quatrième rang dans la liste des thèmes. Pour les deux entreprises qui ont entrepris de définir chacune des dimensions, il s'agit pour *Gaz Métro* d'«un développement à travers lequel se construit une économie dynamique et performante, basée sur une utilisation efficace des ressources qui entraîne la prospérité, dans une vision de long terme» (GAZ Métro, 2005; p. 8). Et pour *SFK Pâtes*, l'économie est :

« L'ensemble des activités d'une société qui visent la production, la répartition, la distribution et la consommation des biens et des ressources. [...]. Grâce à une économie bien gérée et durable, les membres d'une société peuvent avoir des revenus équitables entre hommes et femmes, des emplois à long terme, des biens et services de qualité. [...] . Pour avoir une économie durable, les ressources naturelles doivent être exploitées et gérées convenablement.» (SFK Pâtes, 2005; p. 9)

Les deux entreprises qualifient la dimension économique de performante, durable ou à long terme, et qui devrait entraîner la prospérité des membres de la société grâce à des revenus équitables, de l'emploi et des biens et services de qualité. La durabilité et la base de cette économie résident toutes les deux dans l'utilisation efficace et convenable des ressources.

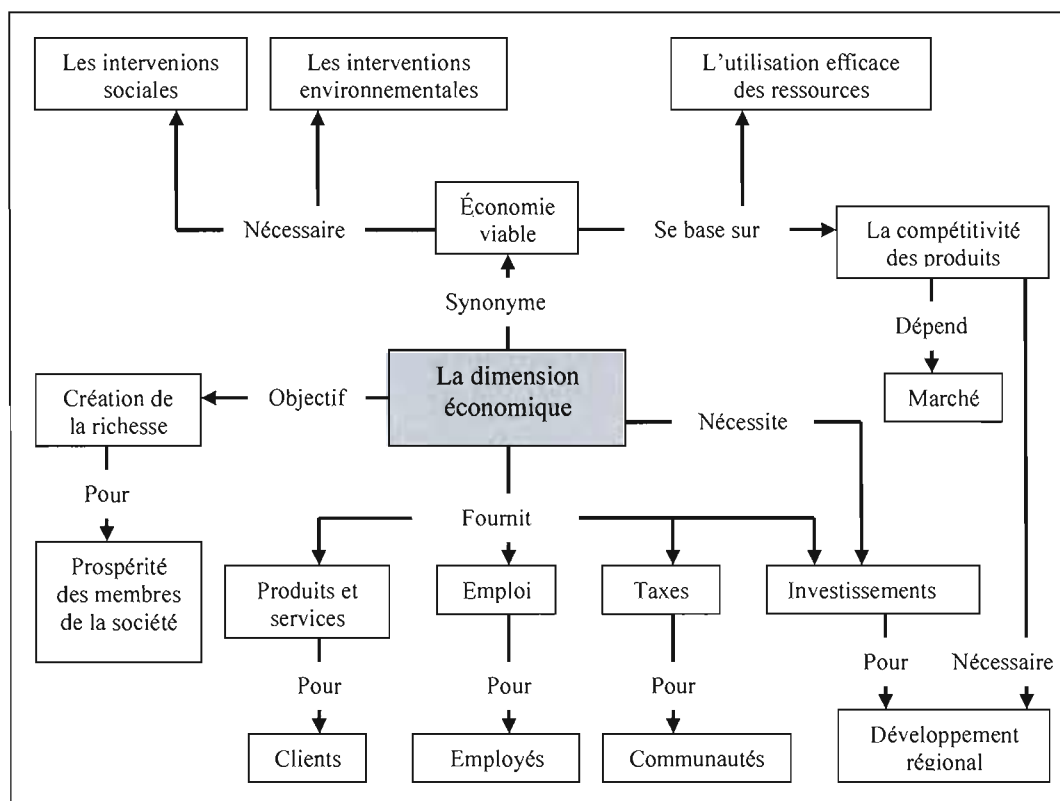


Figure 4.14 : La dimension économique

Outres les éléments de définitions de la dimension économique, les grandes entreprises commencent souvent par donner leurs chiffres d'affaires, leurs couvertures géographiques ainsi que le nombre total des employés tout en insistant sur ce que représente l'emploi qu'elles offrent en termes de masses salariales et de retombées économiques sur les régions. Ainsi, elles font un lien entre la croissance et le développement de l'entreprise et le développement économique des communautés québécoises dans les quelles elles opèrent. À titre d'exemple, l'entreprise *Abitibi-Consolidated* met en exergue la masse salariale de ses employés qui travaillent au Québec et la présente comme un levier de développement

économique régional. En termes de dollars, et par rapport à l'emploi seulement, la présence de cette entreprise dans les régions québécoises vaut 650 millions de dollars injectés en majorité dans l'économie régionale, laquelle est actuellement en crise. L'entreprise évoque également le solde de ses achats en biens et services totalisant un milliard de dollars par année dépensé au Québec. Tout investissement est en ce sens perçu comme étant à la fois une pratique entrepreneuriale cherchant à développer l'entreprise et augmenter ses richesses, et une action responsable de l'entreprise envers la communauté dans laquelle elle investit et envers le Québec en général.

Rares sont les entreprises à jouer un rôle aussi important au Québec et dans les régions où elles sont implantées. En plus de faire appel à des travailleurs québécois, les achats en biens et services de l'entreprise totalisent plus d'un milliard de dollars par année, dont une part très importante a été dépensée au Québec seulement, le plus souvent dans les régions ressources où sont situées ses usines. (Abitibi-Consolidated, 2005; p. 3)

#### Son impact dans le milieu

SFK Pâte exporte plus de 70% de sa production annuelle de 375 000 tonnes métriques de pâte NBSK. La valeur de ses exportations dépasse 170 millions de dollars. Son chiffre d'affaires, qui excède 250 millions de dollars annuellement, est principalement réinvesti dans la région par le biais de ses achats de copeaux, écorces et d'autres produits et services (plus de 110 millions de dollars), le versement des salaires et bénéfices aux employés ( plus de 28 millions de dollars ) et le paiement des taxes municipales et scolaires( près de 1.5 million de dollars ). (SFK Pâtes, 2005; p. 8)

Intimement liée à la dimension économique, la compétitivité a fait l'objet de plusieurs passages dans les mémoires des grandes entreprises. En effet, ces dernières, majoritairement exportatrices, soulignent l'importance de considérer la compétitivité, notamment à l'échelle internationale, dans la définition de la performance économique, qui a été définie comme suit : «L'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement.» (Gouvernement du Québec, 2004 ; p. 7). Cette recommandation requiert une attention particulière de la part du gouvernement québécois vu qu'il s'agit ici de la compétitivité des produits québécois et par conséquent de l'économie québécoise en général. Ainsi, ces entreprises rappellent que l'efficacité économique pour un secteur exportateur est

conditionnée par des critères extérieurs liés à la compétitivité et au fonctionnement du marché international et non pas seulement des conditions régionales québécoises. Pour les entreprises qui opèrent dans le secteur forestier, la compétitivité des produits et le développement régional sont fortement corrélés.

L'industrie forestière du Québec étant principalement exportatrice, elle se doit de définir ses stratégies en lien avec la réalité des marchés internationaux de ses produits et de la performance de ses concurrents (Abitibi-Consolidated, 2005; p. 7).

Dans un marché à l'échelle globale avec des concurrents en provenance de partout dans le monde, une entreprise comme SFK Pâte doit compter sur des avantages compétitifs particuliers. Ceux-ci lui permettent de se démarquer et de justifier les investissements nécessaires au maintien de l'emploi et des retombées régionales, provinciales et canadiennes découlant de nos activités (SFk Pâtes, 2005; p. 6).

Ciment St-Laurent exporte aussi à l'étranger ayant participé à la construction du tunnel de Boston (le Big Dig) et étant le fournisseur principal pour le nouvel édifice du 7 World Trade Center à New York. Ces exportations contribuent à l'essor de l'économie québécoise et au développement de sa main-d'œuvre, éléments clés du développement durable (Ciment St-Laurent, 2005; p. 4).

#### 4.2.1.5 Le marché

Le discours des grandes entreprises sur la performance économique fait du marché un thème incontournable dans lequel l'approvisionnement en matière première et son coût sont la principale préoccupation. Pour les entreprises qui opèrent dans le secteur forestier, l'activité économique n'est envisageable qu'en présence de garanties sur la continuité de l'approvisionnement en fibres ligneuses de meilleure qualité, et à des prix qui leur permettent de dégager un avantage compétitif à l'échelle internationale. Dans ce contexte, SFK Pâtes, par exemple, affirme que sans avantage compétitif lié à son positionnement géographique et au maintien de l'approvisionnement en fibre de qualité à prix bas, elle ne sera pas en mesure de contribuer au développement durable. Cette condition se développe davantage dans les discours des grandes entreprises pour contrer l'idée de l'internalisation sous-jacente au

principe «pollueur-utilisateur-payeur<sup>16</sup>». Elles introduisent pour cette fin la notion du «prix de marché» pour rappeler que ce dernier est déterminé par l'offre et la demande. Pour qu'elles soient compétitives, leurs produits doivent avoir la meilleure qualité à des prix inférieurs à ceux des concurrents. Cela implique qu'elles ne peuvent pas supporter une taxe en plus de celles que leurs concurrents supportent. Ainsi, elles mettent en évidence l'ambiguïté de l'internalisation des charges sociales et environnementales dans un contexte où il est impossible de soumettre toutes les entreprises à un tel fonctionnement. Augmenter les coûts de production par l'internalisation poserait donc un problème de compétitivité susceptible de nuire à leur rentabilité économique et de les empêcher par conséquent de contribuer au développement durable (Gendron, 2006).

Les liens entre le marché, la compétitivité et le développement durable sont également tissés par *Gaz Métro*. Cette entreprise soutient l'idée selon laquelle le gaz naturel constitue une solution de transition qui contribue d'une façon significative à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Toutefois, cette solution est tributaire d'un approvisionnement compétitif en gaz naturel dans un contexte où le marché de l'énergie ne protège pas les énergies les plus propres. En effet, un prix élevé agit sur l'avantage compétitif du gaz naturel et favorise la consommation d'autres sources d'énergie beaucoup plus polluantes. L'entreprise en question avance l'exemple de la demande en mazout no 6<sup>17</sup> comme preuve du lien qui existe entre le développement durable et le marché. En effet, un prix élevé du gaz naturel augmentera la demande en mazout et diminuera la demande en gaz naturel. Ceci signifie une augmentation inévitable d'émission de gaz à effet de serre et par conséquent une atteinte à l'environnement et au développement durable. La sensibilité de la demande en mazout par rapport au prix du gaz naturel ne peut être contournée que par l'augmentation de l'avantage compétitif du gaz naturel. Le marché sert donc le développement durable si l'entreprise est compétitive et inversement.

---

<sup>16</sup> Pollueur-Utilisateur-Payeur : «Les personnes qui génèrent des matières résiduelles ou d'autres formes de pollution devraient assumer le coût des mesures de prévention, de réduction et de lutte contre la pollution. Le prix des biens et services devrait être fixé en prenant en considération l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent, que ce soit au stade de leur production ou de leur consommation.» (Gouvernement du Québec, 2004 ; p. 23)

<sup>17</sup> Le mazout no 6 est un carburant qui pollue beaucoup plus que le gaz naturel.

Dans un marché à l'échelle globale avec des compétiteurs en provenance de partout dans le monde, une entreprise comme SFK Pâte doit compter sur des avantages compétitifs particuliers. Ceux-ci lui permettent de se démarquer et de justifier les investissements nécessaires au maintien de l'emploi et des retombées régionales, provinciales et canadiennes découlant de nos activités (SFK Pâtes, 2005; p. 6).

Une usine comme la nôtre peut difficilement assumer les investissements nécessaires à sa survie si elle n'obtient pas une garantie à long terme de ses approvisionnements en fibre tant en volume qu'en prix (SFK Pâtes, 2005; p. 7).

Alors que Rio, en 1992, mettait de l'avant le principe de pollueur/payeur, vous l'élargissez en y adjoignant le concept d'utilisateur/payeur. Qu'entendez-vous par cela? [...] . Doit-on comprendre que ces coûts devront contenir les coûts de la pollution qu'ils occasionnent ou les coûts de dépollution qu'ils entraînent? (Commonwealth Plywood, 2005; p. 7)

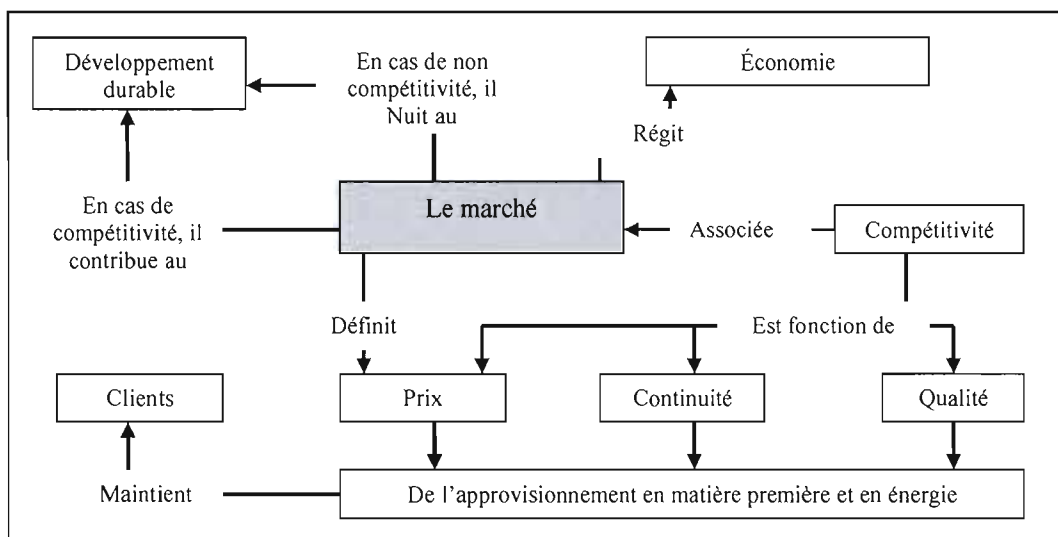


Figure 4.15 : Le marché

#### 4.2.1.6 Les normes et les standards

Les normes et les standards jouent un rôle important dans la vision du développement durable de la majorité des grandes entreprises. Les discours les associent principalement à la dimension environnementale, même si elles ne manquent pas de donner des exemples de normes auxquelles elles adhèrent et qui sont en lien avec les deux autres dimensions. Dans tous les cas, les normes et les standards évoqués sont des certifications (tableau 4.4).

Tableau 4.4: Les normes par entreprise et par dimension

	Dimensions	Environnementale	Sociale	Économique
<b>Entreprises</b>				
• Tembec		FSC (n=2) Aménagement forestier durable (n=1)		
• Abitibi-Consolidated		ISO 14001 (n=2) Aménagement forestier durable (n=5)		CSA Plus 1163
• Commonwealth Plywood Ltee				
• SFK pâte		ISO 14001 (n=4)	OHSAS 18001 (n=2)	ISO 9001 (n=1) ISO 9002 (n=1) ISO 9003 (n=1)
• Cascades		ISO 14001 (n=1)		ISO 9001 (n=1)
• Gaz Métro		ISO 14001 (n=1)		
• Communauto Inc.				
• Société de Transport de Montréal				
• Ciment St-Laurent		ISO 14001 (n=4)		ISO 9001 (n=2)

Pour la dimension économique, elles évoquent la norme ISO 9001 qui garantit la qualité des produits aux clients. En ce qui concerne la dimension sociale, il s'agit de la norme OHSAS 18001 sur la santé et sécurité au travail. Quant à la dimension environnementale, la majorité des grandes entreprises mettent en valeur la série ISO 14 000, principalement la norme ISO 14 001 portant sur le système de gestion environnementale. Selon les différents discours, ce genre de certification (procédurale) offre la possibilité d'améliorer la performance environnementale d'une façon continue et dans un cadre souple garant des résultats durables. Ainsi, les certifications des systèmes s'intègrent mieux dans une logique de développement durable vu qu'elles se basent sur les notions «système» et «amélioration continue», notions clés dans sa définition du développement durable. En plus, la certification ISO 14 001 intervient dans les relations de l'entreprise avec les gouvernements, les clients et les fournisseurs. Selon *Ciment St-Laurent*, cette certification facilite la coopération et le partenariat avec le gouvernement dans le processus d'obtention de permis d'exploitation, de suivi environnemental ainsi que dans l'implantation des projets pilotes. De son côté, *SFK*



*Pâtes*, en donnant l'exemple d'un des ses clients qui soumet régulièrement ses fournisseurs à une collecte d'information axée principalement sur la certification, l'entreprise souligne l'importance grandissante de cet aspect. À ses dires, la normalisation devient aujourd'hui un des aspects garants des bonnes relations d'affaires et donc un argument de vente (Figure 4.16).

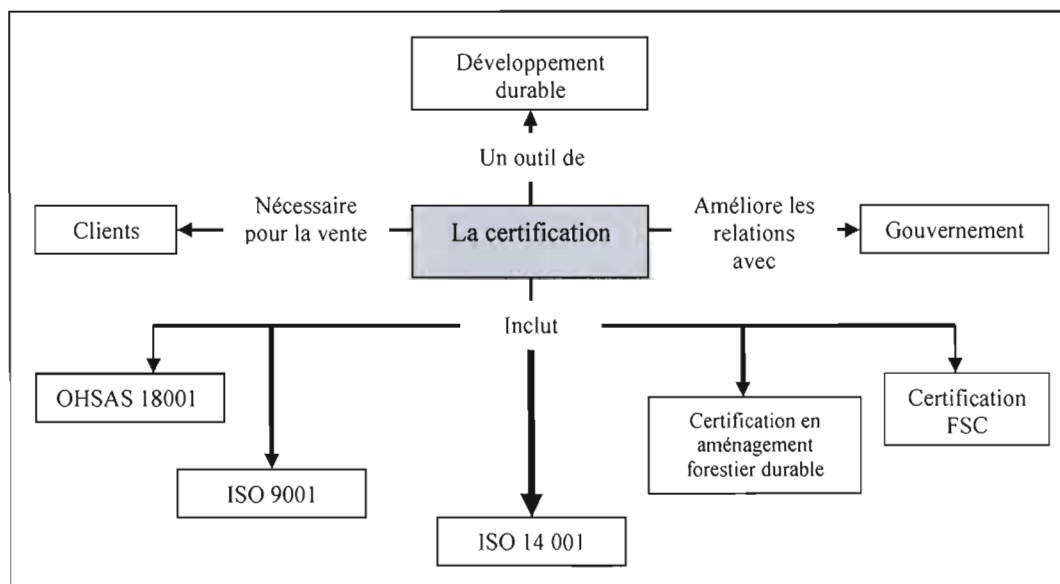


Figure 4.16 : La certification

Au même chapitre, en quête de reconnaissance de ses actions environnementales tant pour la conservation que pour l'utilisation optimale des ressources naturelles, Tembec a fait seulement référence à la certification forestière FSC de *Forest Stewardship Council*. Quant à *Abitibi-Consolidated*, elle a opté pour trois types de certifications, à savoir l'ISO 14001 pour son système de gestion environnementale, la certification en aménagement forestier durable pour l'exploitation forestière et la certification CSA Plus 1163 pour la traçabilité de ses produits. La certification en aménagement forestier durable est présentée par l'entreprise comme étant un processus qui s'aligne parfaitement avec le développement durable vu qu'elle se base sur des considérations sociales, environnementales et économiques. Les tables de concertation avec les communautés organisées dans le cadre de cette certification et qui visent à identifier les meilleures pratiques permettant la conservation des forêts, sont un

exemple de l'intégration du développement durable. Le discours de cette entreprise laisse entendre que tout est certifié afin d'apporter une preuve tangible et objective de ses pratiques forestières respectueuses de l'environnement.

- Plusieurs gouvernements reconnaissent les efforts des entreprises qui agissent à titre de chef de file dans le domaine du développement durable et de la gestion environnementale [...] tel que l'ISO 14001, de développer un partenariat avec le gouvernement. Ce type d'entente permet de faciliter la gestion et l'obtention de permis, le suivi environnemental ainsi que l'implantation de projets pilotes qui peuvent bénéficier à toute la société. Ciment St-Laurent considère que le Ministère devrait développer un programme similaire dans le cadre de son programme de développement durable (Ciment St-Laurent, 2005 ; p. 7).

Notre entreprise travaille sans cesse à se perfectionner; d'où nos engagements à nous conformer aux normes internationales de qualité. Cela est d'autant plus important que nos clients, à l'échelle de la planète, nous surveillent de près, comme en témoignent les questionnaires que vous retrouverez en annexe de notre mémoire (SFK Pâte, 2005, p. 14).

L'État a en main des moyens considérables pour faire la promotion de ses idéaux. À cet égard, l'écolabel constitue l'un des outils dont il peut disposer et qui a certainement le mérite d'être une stratégie relativement peu coûteuse pour ce faire (Communauto, 2005; p. 14).

Le gouvernement devrait être en mesure d'offrir une certification officielle, comme dans le cadre du processus de qualité. Nous pourrions créer un logo que nous afficherions sur nos ballots de pâte, indiquant notre qualification en ce domaine (SFK Pâte, 2005, p. 17).

La reconnaissance de l'importance de la certification pousse plusieurs grandes entreprises à recommander la mise en place d'une certification portant sur la performance en développement durable. En faisant le lien avec les recommandations cherchant à traduire le concept du développement durable en aspects concrets afin que les entreprises puissent bien en mesurer le progrès, la certification pourrait en être le moyen.

#### 4.2.2 Les petites et moyennes entreprises

Nous présentons dans ce qui suit les résultats de l'analyse de contenu des discours des petites et des moyennes entreprises incluant les résultats des discours de deux fédérations de PME,

soit la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI), qui parle au nom des PME du Québec et du Canada, et la Fédération des Producteurs de Porcs du Québec (FPPQ). Comme nous l'avons indiqué l'analyse s'est faite séparément, mais pour ne pas tomber dans la redondance (les thèmes les plus souvent évoqués sont les mêmes et avec le même classement selon leurs cooccurrences) nous optons de les présenter intégrés aux résultats des PME. Nous mettons un accent particulier sur ces deux fédérations pour distinguer la façon dont elles ont traité des thèmes les plus fréquents.

**Tableau 4.5 : Les codes les plus fréquents dans le discours des PME et de leurs fédérations<sup>18</sup>**

<i>Codes</i>	<i>Fréquences totales</i>	<i>N.b. de discours</i>	<i>Fréquences T. / N.b. de citations</i>
1. Le développement durable	<b>70</b>	6	12
2. Le gouvernement	<b>44</b>	6	7
3. L'environnement	<b>35</b>	6	6
4. Développement et croissance de l'entreprise	<b>34</b>	6	6
5. Lois et règlements	<b>27</b>	5	5
6. Le Québec	<b>23</b>	6	4
7. Le développement régional	<b>21</b>	3	6
8. Les communautés	<b>16</b>	6	3
9. Emploi	<b>13</b>	4	3
10. Gaz à effet de serre	<b>12</b>	5	2

Les thèmes les plus fréquents dans les discours des PME et de leurs fédérations peuvent être regroupés en cinq sujets indispensables à l'appréhension des préoccupations de cet acteur. Il s'agit en premier lieu du développement durable en relation avec deux préoccupations majeures constituant le deuxième et le troisième sujet, soit l'environnement et le développement et la croissance de l'entreprise. Le quatrième sujet reprend l'éternelle revendication consistant à démontrer le fardeau des lois et des règlements que le gouvernement inflige à ce genre d'entreprise. Enfin, le dernier met en exergue le rôle que jouent ces entreprises pour l'économie du Québec. Il est question du développement régional et de la création de l'emploi pour les communautés.

<sup>18</sup> Voir en détail le tableau des fréquences relatives dans l'appendice D.

#### 4.2.2.1 Le développement durable : la perception des PME et leurs fédérations

Le développement durable n'a pas été défini comme tel par les PME. Ces entreprises se réfèrent à la définition proposée par le gouvernement québécois, selon laquelle le développement durable est un : « processus continu d'amélioration des conditions d'existence des populations actuelles qui ne compromet pas la capacité des générations futures de faire de même et qui intègre harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et économique du développement » (Québec, 2004 ; p. 19). Elles trouvent dans cette démarche de consultation une occasion qui permettra non seulement de consulter la société, mais permettra aussi de sensibiliser l'opinion publique en expliquant le concept de développement durable.

Les PME affirment adhérer à une approche globale du développement durable composée des trois dimensions ; l'environnement, l'économie et le social. Mais, même si elles adhèrent à cette conception, la question qui préoccupe l'ensemble est de démontrer la rentabilité d'investir dans la protection de l'environnement. Ces PME croient en effet aux bénéfices économiques de développer leurs activités dans une optique alliant rentabilité économique et respect de l'environnement. *A priori*, les raisons pour lesquelles elles s'intéressent au développement durable sont tout d'abord économiques, mais aussi parce que l'environnement fait partie intégrante de leurs missions étant donné qu'elles opèrent en majorité dans l'industrie de l'environnement.

À l'encontre des entreprises, les fédérations s'attardent sur la définition du développement durable en donnant la leur. Pour la FCEI, le développement durable est : « conjuguer protection de l'environnement, progrès social et développement économique en combinant les efforts et les ressources pour atteindre des buts communs » (FCEI, 2005; p. 4). Cette définition s'appuie sur l'avis des dirigeants des PME, lesquels trouvent que le développement durable est compatible avec la croissance économique et la protection de l'environnement. La première idée est donc d'allier l'environnement, le progrès social et le développement économique. La deuxième idée réside dans l'atteinte d'un objectif commun; la prospérité du Québec et tout particulièrement ses régions, par le biais du développement économique et de la création de l'emploi. Quant à la FPPQ, sa définition du développement durable s'applique

directement à son secteur d'activité. Ainsi, elle définit l'agriculture durable comme étant : «une agriculture viable économiquement, respectueuse de l'environnement et acceptée socialement» (FPPQ, 2005; p. 2). Bien qu'elle rejoigne les définitions avancées par les grandes entreprises sur le plan économique et environnemental, la définition de la FPPQ construit la dimension sociale sur l'idée de l'acceptation sociale. Ce qui est socialement acceptable n'a pas été défini dans ce discours, mais les liens entre les concepts dans les discours nous renvoie à une dynamique de négociation sanctionnée dans le meilleur des cas par un consensus.

Par ailleurs, ces deux fédérations essaient de démontrer que le développement durable est perçu par les PME comme étant un coût supplémentaire dont le retour sur l'investissement n'est pas garanti. Il s'agit du même schéma et de la même logique par lesquels elles ont abordé l'intégration des normes environnementales inhérentes à leurs activités. C'est comme si le développement durable amené par le gouvernement consiste en l'ajout des préoccupations sociales liées principalement à l'amélioration de la qualité de vie des générations actuelles et des générations futures. Ce qui se traduit pour cette catégorie d'entreprises par plus d'implications sociales pour les employés et les communautés de façon à ce que les trois dimensions soient en harmonie. Le développement durable est donc synonyme d'investissement et par conséquent tributaire d'une preuve de rentabilité soit par la réduction des coûts des opérations ou par d'autres moyens d'accumulation de richesse. Les deux fédérations sont par conséquent d'avis que le développement économique est primordial. Ne pas tenir compte de ces impératifs et des contraintes économiques des PME mettraient en péril leur contribution au développement durable.

La composante économique est donc incontournable et constitue un passage obligé à la réussite de la politique, présentement à l'étude. Ne pas tenir compte des mécanismes de création de richesse collective, de ses impératifs et de ses limites mettrait en péril le maintien des politiques sociales et environnementales (FCEI, 2005; p. 1).

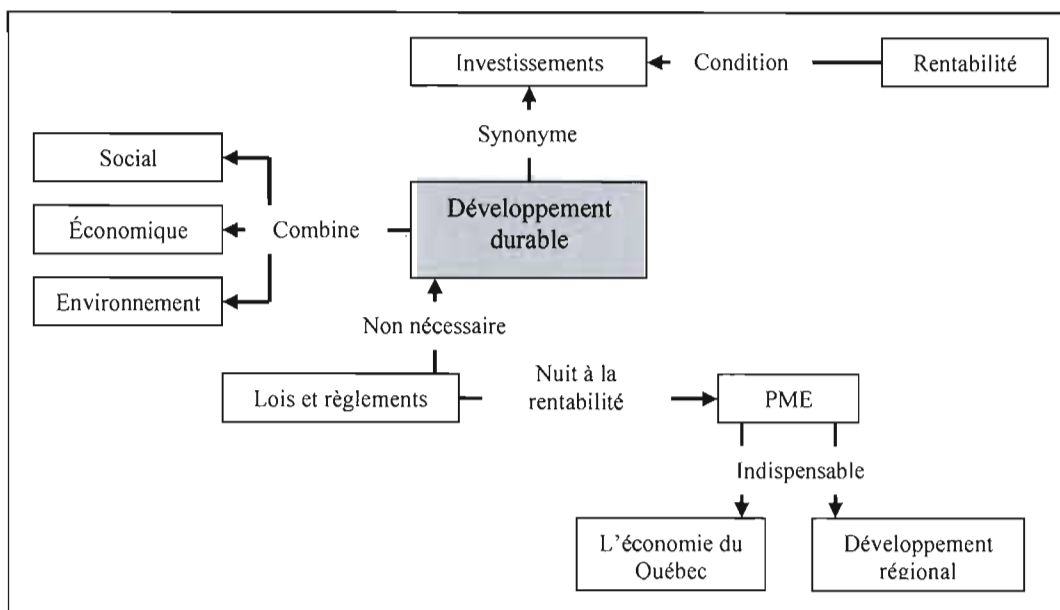
La Fédération y croit et est prête à y contribuer positivement, dans la mesure où le principe ici commenté de l'efficacité économique est réellement pris en compte dans l'élaboration des politiques et programmes gouvernementaux (FPPQ, 2005; p. 4).

En plus des préoccupations relatives à la rentabilité de l'investissement dans le développement durable ainsi qu'au rôle que joue cette catégorie d'entreprise dans le développement économique régional, les fédérations associent également le développement durable à la réglementation dans une relation antagoniste. Il s'agit avant tout d'une nouvelle loi qui ne sera pas sans conséquence sur les entreprises. Les fédérations soulignent la grande inquiétude des PME quant aux conséquences des réglementations. Elles souhaitent que le gouvernement, dans la formulation de l'ensemble de ses politiques, apporte une attention particulière aux spécificités des PME afin qu'elles arrivent à développer une capacité d'adaptation; condition nécessaire à leur survie. En ce sens, l'introduction de nouvelles réglementations environnementales ne peut être envisageable qu'en cas d'absolue nécessité. Il faut d'abord s'assurer qu'il n'existe pas de solutions moins «lourdes» qui permettent d'atteindre les mêmes objectifs et de produire les mêmes résultats. Dans le cas contraire, la réglementation doit être accompagnée par une réduction des formalités et est modulée selon la taille des entreprises.

Il importe donc que les gouvernements tant canadien que québécois accordent une attention particulière aux intérêts des PME dans la formulation de l'ensemble de leurs politiques. Il faut donc aider les petites et moyennes entreprises à maintenir leur dynamisme, leur flexibilité, leur capacité d'adaptation et leur vitesse d'ajustement, conditions de croissance et de survie essentielles dans une société en constante mutation (FCEI, 2005, p. 3).

De même, afin de respecter le plan gouvernemental sur l'allégement réglementaire et administratif, il importe que l'introduction de nouvelles réglementations environnementales ne se fasse qu'en cas d'absolue nécessité, qu'elle soit accompagnée par une réduction corollaire des formalités d'un autre ordre et finalement qu'elle soit modulée selon la taille des entreprises (FCEI, 2005, p. 8).

Les productrices et producteurs de porcs ne peuvent gérer leur ferme de façon durable lorsque le gouvernement s'empresse à modifier les règles environnementales à des fréquences trop régulières (FPPQ, 2005; p. 6).



**Figure 4.17 : la perception du développement durable par les PME et leurs fédérations**

#### 4.2.2.2 L'environnement

L'environnement est le deuxième sujet de la liste des thèmes les plus fréquents. Même si par rapport à la cooccurrence, il est presque au même niveau que le thème «développement et la croissance de l'entreprise», il demeure néanmoins le premier sujet autour duquel cette catégorie d'entreprise discute de la question du développement durable telle que proposée par le gouvernement. La majorité des PME du corpus, qui opèrent dans l'industrie de l'environnement, font l'éloge de leurs initiatives environnementales non pas sous un intitulé évoquant l'environnement, mais sous le grand chapeau du développement durable. En absence d'une définition de l'environnement au niveau de l'entreprise, elles discutent de la récupération et du recyclage des ressources ainsi que des initiatives d'économie d'énergie montrant ainsi une forte préoccupation quant à la problématique des gaz à effet de serre. Les discours traitent également d'un ensemble de préoccupations environnementales rattachées au voisinage ou à l'activité principale de l'entreprise (le recyclage). Toutefois, ce résultat n'empêche pas de constater une certaine conscience des problématiques environnementales globales telles que le changement climatique :

Comme vous le savez, les changements climatiques sont et seront un élément perturbateur pour le développement économique, pour l'équité, pour la biodiversité et sur la santé et la qualité de vie des humains, des animaux et des plantes, en somme tous les éléments liés au développement durable. (CO<sub>2</sub> Solution, 2005; p. 3)

Quant aux fédérations, leurs discours sur l'environnement se structurent en deux parties. Une première partie où elles soulignent l'importance du respect de l'environnement et démontrent par la même occasion la conscience grandissante que développent les PME quant aux problématiques environnementales, et, une deuxième partie dans laquelle elles réagissent par rapport aux intérêts des PME. En effet, en ce qui concerne la première partie, le sondage réalisé par la FCEI démontre que le plus important facteur de motivation des dirigeants des PME, à l'origine des changements environnementaux au sein de leurs entreprises, est l'opinion personnelle<sup>19</sup>. La FPPQ affirme de son côté que le passage à une norme de fertilisation basée sur la capacité de support des sols en phosphore a amélioré la performance environnementale de la production porcine.

Dans la deuxième partie du discours, l'objectif est de mettre en évidence le poids de la réglementation environnementale et de formuler trois craintes liées aux principes proposés par le gouvernement. Il s'agit en premier lieu de l'écoconditionnalité; principe appliqué par le gouvernement québécois et par lequel l'aide financière (les subventions) accordée au secteur agricole est sujet à la condition du respect de la réglementation environnementale. Cette pratique garantit l'application des règlements adaptés à l'ensemble du secteur sans aucune distinction entre grande et petite entreprise. L'application de ce principe devrait selon la FCEI être modulée selon la taille de l'exploitation agricole. Les fermes de petite taille n'ont pas les moyens d'implanter des systèmes de gestion environnementale tels que ceux des grands industriels agricoles. La deuxième crainte est formulée à l'égard d'une éventuelle application excessive du principe de précaution. Le discours exprime la crainte que ce principe soit contraire au développement de production porcine. La FPPQ estime que l'application de toute l'approche de gestion des risques serait plus pertinente vu qu'elle détermine les véritables risques qu'encourent les communautés. Enfin, la dernière crainte

---

<sup>19</sup> Facteurs de motivation des changements environnementaux selon le sondage de la FCEI: (1) opinions personnelle : 86.8 %, (2) règlements actuels : 33.6 %, (3) opinions des employés : 33 %, (4) besoin des clients et fournisseurs : 20.5, (5) crainte de règlements gouvernementaux additionnels et (6) autres : 3.5 % des réponses.



émane de l'application du principe pollueur payeur selon lequel, les PME seraient également capables de déterminer les prix de leurs produits sur les différents marchés. Comment appliquer ce principe sachant que le BAPE a reconnu que l'industrie porcine québécoise ne fixe le prix de la viande de porc dans aucun marché ? Ce principe serait inapplicable dans une logique de marché libre.

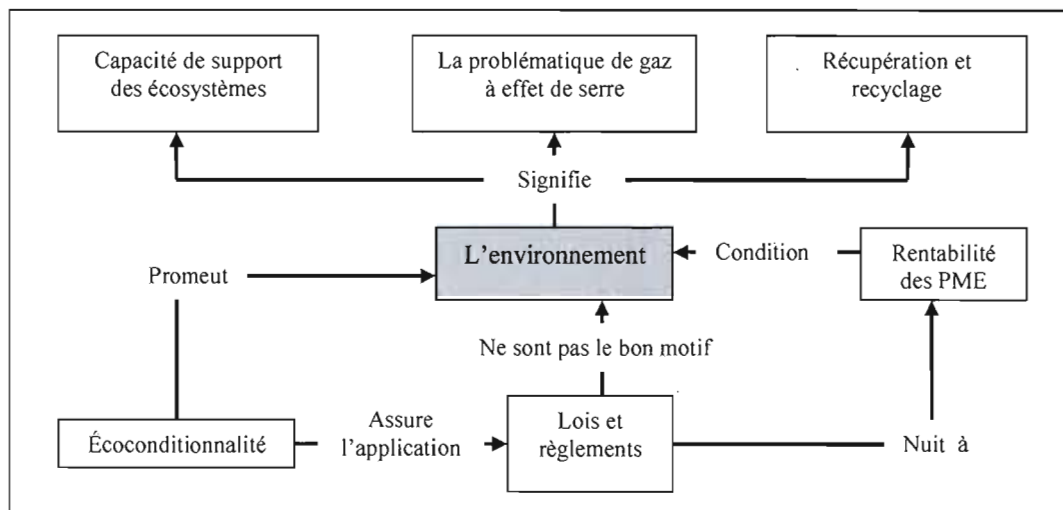
Même avec les nombreux bouleversements réglementaires du ministère de l'Environnement du Québec depuis 1997 sur la production agricole, l'évolution de la situation environnementale de la production porcine permet de constater l'engagement des producteurs, depuis maintenant près de 10 ans, pour une meilleure protection de l'environnement (FPPQ, 2005; p. 6).

De même, l'éco-conditionnalité devrait être clairement expliquée aux PME compte tenu que seulement 44% se disent au fait de son impact. L'application de ce principe devrait être modulée selon le risque que représente l'exploitation agricole. En effet, la majorité des membres de la FCEI opèrent des fermes de petite taille et ont donc des moyens limités pour implanter de coûteux systèmes de protection environnementale.

Les résultats du sondage sur l'environnement portent aussi à réflexion. Par leurs réponses, les dirigeants de PME envoient un message clair : il est plus facile d'adhérer à un objectif environnemental si on y croit que si on me l'impose sans autre considération (FCEI, 2005; p.11).

En effet, la Fédération craint que le concept de précaution ne soit utilisé de façon exagérée pour répondre aux préoccupations des citoyens et des communautés en regard des risques sur la santé et sur l'environnement (FPPQ, 2005; p. 4).

Le rapport renverse totalement cet énoncé. Nous nous permettons de rappeler le constat 10 : « La Commission constate que l'industrie porcine québécoise ne fixe le prix de la viande de porc dans aucun marché, compte tenu du caractère concurrentiel et ouvert des marchés domestique, nord-américain et mondial et de la taille restreinte de l'industrie porcine québécoise » (FPPQ, 2005; p. 7).



**Figure 4.18 : La perception de l'environnement par les PME et leurs fédérations**

#### 4.2.2.3 Le développement et la croissance de l'entreprise

Sans qu'elle soit définie comme telle, la dimension économique est centrale dans les discours des PME. Ces dernières se concentrent sur les contraintes qui s'opposent à la rentabilité et au développement de l'entreprise, principalement la sur-réglementation et les aléas du marché. Le sujet essentiel que cette catégorie d'entreprises ne cesse d'évoquer est la viabilité économique de l'entreprise. Elle est indispensable pour le développement régional auquel elle contribue par l'entremise de la création et du maintien de l'emploi. La Corporation de Gestion Intégrée de la Ressource Éolienne (CGIRÉ), par exemple, place le développement et la croissance de l'entreprise dans une dimension régionale et locale basée sur l'exploitation des ressources des collectivités régionales. Dans ce cas, les retombées économiques et sociales devront toucher principalement les communautés locales.

Les municipalités sur lesquelles seront installées les usines d'assemblage prévues dans le cadre de l'appel d'offres de 1000 MW, profiteront d'une taxe et les emplois créés favoriseront leur développement. De plus, diverses expertises peuvent être développées en région à l'égard de la mise en place de parcs éoliens (constructions de chemins, montage des tours, études en environnement, etc.). Ces expertises pourront être exportées hors de la région (CGIRE, 2005; p. 6).

En ce qui concerne les deux fédérations qui parlent au nom de cette catégorie d'entreprise, les discours ne font qu'approfondir davantage la question de la conditionnalité du développement économique de l'entreprise. Sujettes à une forte réglementation, les PME sont soumises à la loi du marché international sans supports gouvernementaux. Les deux fédérations réclament plus de facilité réglementaire pour aider les PME à gagner la bataille de l'avantage compétitif et augmenter ainsi leurs parts du marché international. Le discours de la FPPQ en ce sens fait l'éloge des efforts déployés par les producteurs de porcs pour avoir augmenté l'exportation, laquelle a fortement contribué à l'équilibre de la balance commerciale des produits agricoles. Cette quête continuelle de la compétitivité défendue par les deux fédérations s'oppose fortement à l'application du principe pollueur-payeur vu que l'idée d'internaliser d'autres charges menace leurs avantages comparatifs sur le marché international. Suivant ce raisonnement dans une perspective d'atteindre le développement durable, cela signifierait que les règles du marché basées sur la concurrence et les avantages compétitifs sont des obstacles à l'application d'un principe du développement durable. L'approche est gagnant perdant.

Si le gouvernement souhaite l'adhésion des entreprises à une approche de développement durable, encore faut-il qu'elles sachent l'importance de la facture que l'on s'apprête à leur faire assumer, d'où l'importance d'études d'impact économique crédibles (FCEI, 2005; p.7).

Dans le cadre des audiences du BAPE sur le développement durable de la production porcine, il a été maintes fois illustré la croissance rapide de la production porcine à partir de 1995. Cette période a été marquante pour le secteur porcin. Aucun autre secteur agroalimentaire n'a si bien saisi le message de la politique agroalimentaire de 1998 visant à faire de ce secteur un fleuron de l'économie québécoise en visant un doublement des exportations. Portée par la vague de la mondialisation des marchés, la contribution du secteur porcin a été majeure et cet objectif a été atteint avant les délais fixés (FPPQ, 2005; p. 3).

#### 4.2.2.4 Les lois et les règlements

En lien avec la majorité des thèmes les plus souvent évoqués dans les discours des fédérations, les lois et les règlements sont les sujets d'une multitude de recommandations formulées à l'égard du gouvernement. En effet, en partant du fait que la réglementation

demeure la principale problématique à laquelle les PME font face, la FCEI n'hésite pas à rappeler que le gouvernement a déjà reconnu le fardeau de la réglementation dans son plan d'action pour l'allègement réglementaire et administratif. En ce sens, il est souhaitable de ne pas recourir à ce moyen d'intervention en ce qui concerne l'implication des entreprises, tout spécialement les PME. Elle croit que le gouvernement n'a pas besoin de nouvelle réglementation, il dispose déjà d'une panoplie de moyens parmi lesquels la réglementation figure déjà en bonne place. La mise en œuvre de la politique de développement durable doit faire preuve d'un souci particulier en matière d'efficacité et d'efficience réglementaire. Pour défendre cette thèse, la FCEI se lance dans une analyse comparative des coûts de la réglementation entre les pays de l'OCDE et le Québec où on constate que le coût de la réglementation des entreprises dont le nombre de personnel est inférieur à 20 employés, est beaucoup plus élevé que dans les pays de l'OCDE<sup>20</sup>. De plus, elle s'appuie sur les résultats du groupe-conseil sur l'allègement réglementaire<sup>21</sup>, lequel évaluait, pour une PME, une durée de travail de trois heures par semaine et par employé consacrée aux formalités administratives. Toutefois, elle reconnaît que la réglementation n'a pas le même effet pour les entreprises dont le nombre d'employés varie entre 20 et 50 employés. Ces dernières peuvent même dégager des bénéfices nets, mais pour les plus petites, il s'agit plutôt d'un coût net. Enfin, le coût direct de l'administration de la réglementation pour les entreprises du Québec s'élève à 7,4 milliards de dollars, ce qui représentait alors environ 3,0 % du produit intérieur brut (PIB) provincial.

---

<sup>20</sup> Les coûts unitaires directs de la réglementation dans les PME en Dollars par employés : (1) pour les entreprises dont le personnel est moins de 20 employés, le coût est de 8284 \$ pour le Québec et de 6835 \$ pour la moyenne de l'OCDE, (2) pour les entreprises dont le nombre d'employés est entre 20 et 49, le coût 1499 \$ pour le Québec et de 2229 \$ pour la moyenne de l'OCDE, (3) pour les entreprises dont le nombre d'employés varie entre 50 et 499, le coût direct de la réglementation est de 1119 \$ pour le Québec et de 1337 \$ pour la moyenne de l'OCDE. Sources : OCDE (2001) et FCEI, Sondage du Québec, Spécial Réglementation, 2003 (n=1 521).

<sup>21</sup> Trois groupes conseils sur l'allègement réglementaire ont été formés depuis 1997. Ils ont soumis quatre rapports dont le troisième, rendu public en 2001, est intitulé : La simplification des formalités administratives : une nécessité pour l'économie. Ce rapport contient entre autres une liste des formalités imposées aux entreprises et 44 nouvelles recommandations, dont un moratoire de deux ans sur toute nouvelle exigence administrative et la réduction d'au moins 20 % des exigences répertoriées dans l'inventaire 1998-1999. Source : Ministère du Conseil exécutif. En ligne. <http://www.mce.gouv.qc.ca/allgement/rapports.htm>. Consulté le 10 janvier 2007.

#### Les PME et la réglementation

Le fardeau réglementaire est l'un des sujets qui préoccupent le plus les PME. Bon an mal an, nos membres nous indiquent dans une proportion de plus de 65 % que le fardeau réglementaire constitue pour eux une source d'inquiétude. Il est reconnu que les plus petites entreprises sont beaucoup plus affectées par les obligations réglementaires que les plus grandes entreprises, du fait que le coût de conformité réglementaire par employé est beaucoup plus élevé pour les premières. Ainsi, le Groupe conseil sur l'allégement réglementaire évaluait pour une PME à trois heures par semaine par employé le temps consacré aux formalités administratives (FCEI, 2005; p.7).

Nous sommes donc soucieux des implications qu'auront sur les PME les nouvelles obligations faites aux ministères de rendre des comptes sur leur action en matière de développement durable. Une telle philosophie risquerait d'être lourde de conséquences pour les PME, dans la mesure où l'on assisterait à un déploiement réglementaire, ce qui contredirait directement la présente action gouvernementale en matière d'allégement réglementaire (FCEI, 2005; p.11).

Les productrices et producteurs de porcs ne peuvent gérer leur ferme de façon durable lorsque le gouvernement s'empresse à modifier les règles environnementales à des fréquences trop régulières (FPPQ, 2005; p. 5).

Après avoir traité du coût de la conformité réglementaire, la notion du coût est employée de nouveau par les fédérations pour souligner la complexité de l'application du principe pollueur-utilisateur-payeur. Parce qu'il suppose le calcul des externalités complètes pour chacun des produits consommés, ce principe, appliqué dans de nouveaux règlements, ne fera que créer de nouvelles charges qui ne seront pas absorbées par les marchés extérieurs.

#### 4.3 Les lignes de convergence et de divergence

Nous avons fait le tour des résultats de l'analyse de contenu des deux corpus, soit celui portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise, avec deux catégories d'acteurs ; les associations patronales et les entreprises, en majorité des grandes corporations opérant dans le secteur de l'énergie, et le deuxième, qui traite du développement durable avec deux catégories d'acteurs ; les grandes entreprises, opérant dans le secteur forestier et le transport, et les petites et moyennes entreprises appuyées par deux de leurs fédérations. Les discours de ces dernières évoquent, chacune dans son domaine d'activité, une panoplie de sujets reflétant

leurs visions et leurs positions quant à des thèmes ayant trait à leurs responsabilités et à la façon dont elles intègrent le développement durable dans la conduite de leurs affaires. En effet, exception faite d'une seule association patronale, la RSE qui va au-delà d'une responsabilité envers les actionnaires, l'intégration des intérêts des différentes parties prenantes, notamment les communautés et les employés, ainsi que la reddition de comptes sont les sujets vers lesquels les associations patronales et les entreprises du corpus de la RSE convergent. Par contre, la possibilité d'asseoir une réglementation est mitigée. En revanche, les entreprises, qui opèrent en majorité dans le secteur de l'énergie, font plutôt référence au développement durable, à l'environnement et aux valeurs qui régissent leurs comportements.

Quant au corpus de développement durable, les discours des grandes et des petites et moyennes entreprises convergent vers l'impératif d'un développement économique respectueux de l'environnement et de la société et dans lequel les régions trouvent leur compte. La quête de la compétitivité dans un marché libre préoccupe également l'ensemble des entreprises compte tenu de l'application des principes du développement durable, si elle ne se fait pas universellement, mettra en péril le secteur économique québécois et conséquemment la qualité de vie de la société québécoise. Toutefois, les discours des grandes entreprises mettent de l'avant les normes et les standards volontaires dans les domaines inhérents au développement durable, par contre ceux des fédérations des PME se concentrent sur le fardeau de la réglementation et le coût de la conformité réglementaire.

## CHAPITRE V

### LES DISCUSSIONS

Dans ce chapitre nous allons discuter des résultats de recherche dans la perspective de répondre à notre questionnement sur les représentations des entreprises et des associations patronales du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. En ce sens, à la lumière de notre cadre d'analyse, les résultats présentés dans le quatrième chapitre nous permettront de répondre à notre questionnement qui est d'appréhender les représentations de la RSE et du développement durable dans le discours des entreprises canadiennes et québécoises : comment sont représentés les deux concepts de DD et de RSE et sous quelles composantes se déclinent-ils au sein de l'entreprise ?

#### 5.1 Les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise

Les perceptions que se font les associations patronales et les entreprises de la responsabilité sociale de l'entreprise prennent des voies différentes quant aux visions, mais se rapprochent en termes de déterminants et de pratiques. Dans cette section, nous présentons les différentes représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise ainsi que les différentes composantes et actions qui en découlent.

### 5.1.1 Les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise

On distingue deux représentations distinctes. La première représentation est défendue par l'Institut Économique de Montréal qui demeure anti RSE au sens de Friedman (1962). Cette représentation repose sur une séparation des rôles entre l'État et l'entreprise. Cette dernière ne peut remplacer l'État dans ses devoirs étant donné que celui-ci tire sa légitimité du scrutin et par conséquent, il doit rendre compte à la population. La légitimité de l'entreprise, quant à elle, est évaluée par son actionnariat. La responsabilité en ce sens consiste uniquement au respect de la réglementation, mais cela n'empêche pas que dans cette représentation on mentionne aussi les retombées économiques et sociales de l'activité de l'entreprise. La deuxième représentation est défendue par les associations patronales, soit le «*Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy*», le «*Business Council on National Issues*», le «*Conference Board of Canada*» et la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Elle correspond à la reconnaissance des impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise sur les communautés dans lesquelles celle-ci opère. Elle s'opère vis-à-vis des parties prenantes et fait appel à des valeurs comme l'intégrité, le respect des droits humains, l'honnêteté, le respect de l'environnement et la solidarité. Les principales pratiques qui en découlent sont la reddition de comptes, qui donne la preuve du respect des engagements de l'entreprise, et la philanthropie par laquelle l'entreprise étend sa responsabilité au-delà de la prise en charge de l'impact de ses pratiques. Selon cette représentation, une réconciliation est opérée entre la RSE et la rentabilité économique. La RSE est présentée comme un levier de compétitivité pour l'entreprise, de même qu'un moyen d'amélioration de son image. C'est une occasion d'affaires dont les retombées économiques sont multiples à l'interne comme à l'externe de l'entreprise. De l'amélioration de la productivité des employés à l'acceptation de l'entreprise par les communautés en passant par l'attraction des investissements et l'amélioration du pouvoir de négociation avec le gouvernement, la RSE se connecte à la stratégie de l'entreprise. Le contenu et la portée de la RSE se définissent en interaction avec les parties prenantes. En même temps, on rejette l'idée de réglementer son contenu.

Dans la deuxième représentation, la responsabilité sociale de l'entreprise se met en oeuvre par le biais de l'intégration des intérêts des parties prenantes. La RSE serait essentiellement une rencontre entre les demandes des différentes parties prenantes et les décisions



managériales. Par rapport à cette question, deux positions se présentent quant au mécanisme d'intégration. La première position, défendue par «*Business Council on National Issues*» et la Jeune Chambre de Commerce de Montréal, fait du volontarisme l'essence même de la RSE et rejette toute forme de réglementation en mettant de l'avant la sensibilisation et la formation des gestionnaires. Par contre, la deuxième position, défendue par *Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy* et le *Conference Board of Canada*, prône la nécessité de légiférer pour assurer une couverture juridique pour les gestionnaires qui se lancent dans la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Il est à noter que la réglementation porte uniquement sur la fonction des gestionnaires. L'élargissement de la fonction des gestionnaires éliminerait tout obstacle s'opposant à son intégration et mettrait la responsabilité discrétionnaire au service de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette réglementation rend légitime les parties prenantes non-actionnaires. Hormis cette distinction par rapport à la réglementation, la mise en œuvre de la RSE se fait de même dans le respect des valeurs de l'entreprise et des intérêts de ses parties parentes. Elle nécessite des normes et des standards qui guideront l'entreprise dans ses activités, et par rapport auxquels elle rendra compte à la société, notamment les communautés et les employés.

Tableau 5.1 : Synthèse comparative des représentations de la RSE

	Associations patronales		Entreprises	
	Première représentation	Deuxième représentation	Troisième représentation	Quatrième représentation
<b>Éléments de définition et vision de la RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité envers les actionnaires dans le respect des lois et des règlements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance de l'impact social et environnemental de l'entreprise;</li> <li>- Intégration des intérêts des parties prenantes;</li> <li>- Une occasion d'affaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une vision qui ancre la RSE dans l'éthique corporative;</li> <li>- Le comportement de l'entreprise est régi par un ensemble de valeurs et de codes de conduite;</li> <li>- Profitabilité de la RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une vision qui rattache la RSE au développement durable</li> <li>- Le comportement de l'entreprise est en partie influencé par quelques principes de développement durable;</li> <li>- Conciliation entre RSE et rentabilité.</li> </ul>
<b>Valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect de la loi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrité, loyauté, respects des droits humains.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparence, respect des droits humains.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparence, imputabilité, équité et égalité.</li> </ul>
<b>Parties prenantes déterminantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actionnaires et gouvernement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communautés, employés, clients actionnaires, gouvernements et syndicats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employés, communautés, clients, actionnaires, gouvernements et syndicats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employés, communautés, clients, actionnaire, syndicats et générations futures</li> </ul>
<b>L'intégration des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droit de propriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deux positions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fait par impératif de rentabilité;</li> <li>- Se fait par impératif de rentabilité combiné à la réglementation des fonctions des gestionnaires.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégration des PP se réalise par l'application des valeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégration des PP se fait par la consultation et concertation</li> </ul>

Dans le corpus des entreprises, la RSE et la rentabilité vont de pair, mais leurs visions forment deux représentations assez différentes. La première représentation enracine la RSE dans l'éthique des affaires et se traduit en comportements régis par un ensemble des valeurs, à savoir : l'intégrité, la loyauté, la transparence ainsi que le respect des règlements, de l'environnement, des droits humains et des normes internationales en matière de santé et de

sécurité. L'éthique des affaires dans cette représentation semble aller, au sens de Pasquero (2005b), au delà de la conformité légale en constituant avant tout une culture organisationnelle orientée vers l'excellence et indissociable du respect des parties prenantes. Ainsi, les déterminants de la responsabilité sociale de l'entreprise se rattachent directement aux valeurs et finissent par chercher à répondre aux besoins des parties prenantes. Dans cette représentation, la responsabilité environnementale ne se traduit pas en actions précises, elle se présente plutôt sous forme d'engagement pour la préservation de l'environnement que ce soit dans l'extraction et la transformation des ressources naturelles ou par rapport aux impacts des produits et services sur l'environnement et les communautés.

L'opérationnalisation de la RSE est par conséquent la continuité du respect des valeurs et des principes de la conduite éthique des affaires. Quand les entreprises parlent du respect, il serait question d'être conforme aux différents règlements, aux droits humains, aux normes internationales, etc. Si nous prenons l'intégrité par exemple, il serait question d'une gestion intègre des ressources humaines. De même pour la transparence, la reddition de comptes serait la pratique qui traduirait cette valeur. La responsabilité sociale de l'entreprise serait en pratique une certaine conformité aux valeurs de l'entreprise, lesquelles régissent ses relations avec ses parties prenantes.

La deuxième représentation inscrit la responsabilité sociale de l'entreprise dans un cadre plus large; celui du développement durable. En traitant de la triple dimension du développement durable, les entreprises exprimant cette représentation mettent à l'origine de la conduite responsable des affaires un objectif de durabilité de la création des richesses pour l'entreprise et les actionnaires comme pour les employés et les communautés. Dans cette logique, la RSE prend la forme d'engagements par lesquels l'entreprise reconnaît, en dehors de sa mission de création de la valeur économique pour les actionnaires, sa responsabilité de communiquer et de rendre compte à ses parties prenantes quant à sa conduite des affaires. En se basant entre autres sur la transparence et l'imputabilité, elle constitue un élément essentiel de la contribution de l'entreprise au développement durable. Les discours des entreprises de cette représentation évoquent la reconnaissance d'une certaine responsabilité à l'égard des générations futures quant à l'utilisation des ressources. D'ailleurs, c'est à ce niveau

qu'apparaît souvent l'environnement ainsi que des expressions comme «générations futures» ou «générations qui vont venir». Cette responsabilité se met en œuvre par le biais de la consultation des parties prenantes, la reddition de comptes, la vérification indépendante et la préservation des ressources. Il s'agit des principaux outils par lesquels les entreprises poursuivront la création durable des richesses pour les parties prenantes et les générations futures.

En somme, cette analyse identifie quatre représentations (tableau 5.1). La première est minoritaire et reflète l'avis d'une seule association patronale en l'occurrence l'Institut Économique de Montréal. La deuxième représentation reflète la vision de la majorité des associations patronales alors que la troisième et la quatrième représentation laissent transparaître deux visions corporatives différentes. Toutefois, le compromis s'établit autour d'une responsabilité sociale qui va au-delà des actionnaires en cherchant à intégrer les intérêts des parties prenantes. Il s'agit ici d'un compromis qui rallie les entreprises et les associations patronales autour d'un grand principe, qui puise ses arguments dans trois logiques différentes à savoir (1) la persuasion par la rentabilité et la réglementation de la fonction du gestionnaire, (2) la traduction des valeurs de l'entreprise et (3) la contribution au développement durable de société par le biais de la consultation et l'imputabilité.

### 5.1.2 Les composantes et les pratiques de RSE

La distinction principale entre les représentations des associations patronales et celles des entreprises se situe au niveau de la profondeur du discours. Les associations patronales ont tendance à survoler rapidement les composantes et les actions de la RSE, tandis qu'il s'agit de sujets plus approfondis par les entreprises.

Étant une préoccupation commune pour l'ensemble des entreprises et des associations patronales, la reconnaissance de la responsabilité à l'égard des parties prenantes se traduit selon notre analyse en deux catégories de composantes. La première catégorie concerne les composantes communes et la deuxième regroupe celles spécifiques à chaque partie (tableau 5.2).

**Tableau 5.2 : Synthèse des composantes de la RSE selon les entreprises et les associations patronales**

Parties prenantes	Composantes																
<b>Première catégorie :</b> <b>Les parties prenantes en général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La profitabilité;</li> <li>- Consultation et la concertation;</li> <li>- La reddition de comptes et la divulgation extra-financière;</li> <li>- La normalisation;</li> <li>- La vérification indépendante.</li> </ul>																
<b>Deuxième catégorie :</b> <b>Parties prenantes spécifiques</b>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Communautés</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation et la concertation;</li> <li>- L'implication des employés dans des activités communautaires;</li> <li>- La philanthropie pour la santé et l'éducation;</li> <li>- L'investissement communautaire;</li> <li>- La création et le maintien de l'emploi;</li> <li>- La qualité de vie.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Employés</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La santé sécurité au travail;</li> <li>- La non discrimination : le genre, l'origine, la culture, la religion, l'orientation sexuelle, la nationalité, la citoyenneté et la couleur politique;</li> <li>- La formation;</li> <li>- La participation;</li> <li>- L'intégration des personnes handicapées;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Actionnaires</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le retour sur l'investissement;</li> <li>- La création de richesse ;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Génération futures</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La préservation des ressources naturelles;</li> <li>- Équité intergénérationnelle;</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Clients</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La satisfaction des besoins (répondre aux besoins et qualité des produits)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Syndicats</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation et concertation</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Gouvernements</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des réglementations;</li> <li>- Respect des droits humains;</li> <li>- Taxes et impôts.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top; padding-right: 10px;">Concurrents</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence loyale.</li> </ul> </td> </tr> </table>	Communautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation et la concertation;</li> <li>- L'implication des employés dans des activités communautaires;</li> <li>- La philanthropie pour la santé et l'éducation;</li> <li>- L'investissement communautaire;</li> <li>- La création et le maintien de l'emploi;</li> <li>- La qualité de vie.</li> </ul>	Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La santé sécurité au travail;</li> <li>- La non discrimination : le genre, l'origine, la culture, la religion, l'orientation sexuelle, la nationalité, la citoyenneté et la couleur politique;</li> <li>- La formation;</li> <li>- La participation;</li> <li>- L'intégration des personnes handicapées;</li> </ul>	Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le retour sur l'investissement;</li> <li>- La création de richesse ;</li> </ul>	Génération futures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La préservation des ressources naturelles;</li> <li>- Équité intergénérationnelle;</li> </ul>	Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La satisfaction des besoins (répondre aux besoins et qualité des produits)</li> </ul>	Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation et concertation</li> </ul>	Gouvernements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des réglementations;</li> <li>- Respect des droits humains;</li> <li>- Taxes et impôts.</li> </ul>	Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence loyale.</li> </ul>
Communautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation et la concertation;</li> <li>- L'implication des employés dans des activités communautaires;</li> <li>- La philanthropie pour la santé et l'éducation;</li> <li>- L'investissement communautaire;</li> <li>- La création et le maintien de l'emploi;</li> <li>- La qualité de vie.</li> </ul>																
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La santé sécurité au travail;</li> <li>- La non discrimination : le genre, l'origine, la culture, la religion, l'orientation sexuelle, la nationalité, la citoyenneté et la couleur politique;</li> <li>- La formation;</li> <li>- La participation;</li> <li>- L'intégration des personnes handicapées;</li> </ul>																
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le retour sur l'investissement;</li> <li>- La création de richesse ;</li> </ul>																
Génération futures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La préservation des ressources naturelles;</li> <li>- Équité intergénérationnelle;</li> </ul>																
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La satisfaction des besoins (répondre aux besoins et qualité des produits)</li> </ul>																
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation et concertation</li> </ul>																
Gouvernements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des réglementations;</li> <li>- Respect des droits humains;</li> <li>- Taxes et impôts.</li> </ul>																
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence loyale.</li> </ul>																

La première composante de la première catégorie est la profitabilité de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est généralisable sur l'ensemble des parties et prend plusieurs formes selon la partie en question. Il s'agit en plus d'assurer le retour sur l'investissement pour les actionnaires, de créer des richesses pour l'entreprise, les employés et les communautés et financer les gouvernements par l'entremise des taxes et des impôts. Dans cette perspective, il y a des entreprises qui vont jusqu'à s'engager à fournir une partie équitable de leurs avantages économiques aux parties prenantes. La deuxième composante est la consultation et la concertation avec les parties prenantes. La troisième composante qui rallie l'ensemble et qui constitue un déterminant incontournable de la RSE est la reddition des comptes ou la divulgation des données et des informations portant sur le comportement social et environnemental de l'entreprise. Qu'elle soit liée à une traduction directe d'une des valeurs de l'entreprise ou une application d'un des principes du développement durable ou encore une exigence de profitabilité, la reddition de comptes est sans équivoque, la pratique qui a été le plus discutée.

Représentée comme étant un véritable outil de gestion de risque, en ce qui concerne la gestion l'image et la réputation de l'entreprise, la reddition de comptes présente à notre sens un grand potentiel pour renforcer le volet social de la gestion du risque étant donné que celle-ci repose entre autres sur des éléments subjectifs comme la tolérance et la perception. Selon Gendron (2004), le volet social consiste à impliquer les populations dans le processus d'analyse et de gestion du risque et ne se résume pas seulement à un plan de communication. Par le biais de la divulgation, les informations relatives aux risques environnementaux et sociaux liés aux activités de l'entreprise pourraient réduire les écarts de perception parfois injustifiés à l'égard de certains types de risque.

La quatrième et la cinquième composantes sont respectivement la normalisation et la vérification indépendante. La normalisation en ce sens devrait régir le processus de la reddition et de vérification indépendante. Les trois déterminants s'associent pour former un mécanisme de responsabilisation des entreprises. Selon notre analyse, ce mécanisme se présente comme alternative sérieuse évitant la réglementation et créant un espace de dialogue et de concertation garant de l'intégration des intérêts des parties prenantes dans les décisions

de l'entreprise. En effet, l'idée est de laisser les entreprises agir et s'autoréguler en prenant en considération les intérêts des parties prenantes par l'entremise d'un ensemble d'outils faisant appel à des normes et assurant principalement les fonctions de consultation, de reddition de compte et de la vérification indépendante. Vus dans une autre perspective, ces résultats confirment les propos de Lapointe et al. (2003) qui soutiennent que les entreprises se montrent proactives pour se protéger de la réglementation.

En ce qui concerne les déterminants spécifiques à chacune des parties prenantes, il était souvent question d'énumérer les actions qui visent principalement les communautés et les employés. Pour les communautés, la responsabilité sociale revient à assurer une continuité entre celles-ci et l'entreprise par le biais de la consultation et la concertation, l'implication volontaire des employés dans le milieu communautaire, le financement des projets d'éducation et de santé et l'investissement pour la création de l'emploi. Ces déterminants sont récupérés dans la quatrième représentation de la RSE pour servir la cause du développement durable et l'amélioration de la qualité de vie des communautés. Il est à noter que la communauté est évoquée dans la dimension géographique et territoriale du terme. Pour les employés, les entreprises et les associations patronales se réfèrent souvent à des initiatives ayant trait en premier lieu à la santé et la sécurité au travail en conformité avec les normes internationales et en deuxième lieu à la bonne gestion des ressources humaines (GRH). Les déterminants de cette responsabilité en matière de GRH se traduisent à travers des valeurs comme la tolérance, la diversité, le respect des personnes et de droits humains. Il s'agit en l'occurrence de la non-discrimination par rapport à plusieurs sujets, à savoir : le genre, l'origine, la culture, la religion, l'orientation sexuelle, la nationalité, la citoyenneté et la couleur politique. La communication organisationnelle, la participation et la formation des employés ainsi que l'intégration des personnes handicapées en font également partie. La responsabilité sociale consiste aussi à satisfaire les besoins des clients ainsi que respecter les règlements, payer les impôts et les taxes en mener une concurrence loyale.

Quant à l'environnement, certes les associations patronales et les entreprises ne l'ont pas traité en tant que partie prenante à part égale comme le préconise Starik (1995), mais ils l'ont présenté comme un champ de responsabilité vis-à-vis des communautés en ce qui concerne

les impacts de l'entreprise sur son voisinage. Toutefois, il est fort important de mettre en évidence le lien qui s'est établi entre l'environnement et les générations futures soulignant des considérations éthiques d'équité intergénérationnelle. Nous avons vu que les préoccupations environnementales exprimées en termes d'utilisation responsable des ressources et de préservation de capital naturel se formulaient par souci d'assurer les ressources nécessaires pour les générations futures. Il nous paraît donc évident de considérer les générations futures comme une partie prenante défendable. Il reste néanmoins de déterminer l'acteur qui représenterait cette partie prenante. Les environnementalistes et toute entité qui pourraient défendre la préservation de l'environnement seront en mesure d'assumer le rôle de porte parole des générations futures. *A priori*, il y a ici une réponse à la principale critique de Philips et Reichart (2000) qui est de faire des êtres humains les seules parties prenantes capables de reproduire les obligations nécessaires à l'obtention du statut de partie prenante. Les générations futures sont des parties prenantes de «nature humaine». Dans cette perspective, les déterminants de la responsabilité sociale de l'entreprise envers les générations futures, selon les entreprises et les associations patronales, seraient principalement la conservation des ressources naturelles et la réduction des gaz à effet de serre.

## 5.2 Les représentations du développement durable

L'analyse des résultats du chapitre précédent nous permet de ressortir trois types de représentations du développement durable des discours des grandes entreprises, des petites et des moyennes entreprises et des deux fédérations (FCEI et FPPQ) (tableau 5.3). Les trois s'inscrivent dans une conception tridimensionnelle, mais divergent au niveau du contenu et des préoccupations. Nous avons qualifié la première de «représentation tridimensionnelle qui se veut intégrée», la deuxième de «représentation tridimensionnelle à primauté économique» et la troisième de «représentation bidimensionnelle (économie et environnement) à insuffisance sociale». Nous présentons dans ce qui suit ces trois représentations.



**Tableau 5.3 : Les représentations du développement durable**

Conception tridimensionnelle qui se veut intégrative	Conception tridimensionnelle à dominance économique	Conception bidimensionnelle à insuffisance sociale
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La recherche d'un équilibre entre l'économie, l'environnement et le social;</li> <li>- L'amélioration continue de la triple performance ;</li> <li>- L'intégration du développement durable à la stratégie de l'entreprise</li> <li>- La rentabilité est une condition du développement durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conciliation des trois dimensions économique, environnementale et sociale ;</li> <li>- La conciliation n'implique pas forcément un équilibre;</li> <li>- La réglementation n'est pas envisageable ;</li> <li>- La primauté de la rentabilité économique pour des impératifs de survie des PME et de développement régional;</li> <li>- Le développement durable est déconnecté de la stratégie de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La rentabilité économique et la protection de l'environnement se présentent dans une approche gagnant-gagnant;</li> <li>- La protection de l'environnement s'intègre à la stratégie et la mission de l'entreprise;</li> <li>- Absence d'aspects sociaux.</li> </ul>
<b>Les acteurs</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abitibi-Consolidated</li> <li>- Cascades</li> <li>- Tembec</li> <li>- Gaz Métro</li> <li>- Ciment St-Laurent</li> <li>- SFK pâte</li> <li>- Société de Transport de Montréal</li> <li>- Commonwealth Plywood Ltee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédération de producteurs de porcs du Québec (FPPQ)</li> <li>- Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optim Ressources</li> <li>- CO2-Solution</li> <li>- Tornade Récupération</li> <li>- La CGIRE Inc.</li> <li>- Communauto Inc.</li> </ul>

### 5.2.1 Une représentation tridimensionnelle qui se veut intégrée

La première représentation fait du développement durable l'intersection de trois dimensions soit la sociale, l'environnementale et l'économique. Cette représentation se base sur la reconnaissance des droits des générations futures aux ressources et sur la part de responsabilité que devront assumer les entreprises vis-à-vis de ces droits. Nous incluons dans cette conception la majorité des grandes entreprises de notre corpus (tableau 5.3). Ces acteurs

se réfèrent souvent à la définition de Brundtland et au Sommet de la terre de Rio 1992 pour démontrer une certaine connaissance et maîtrise de la portée et la signification de ce projet de société. Même s'ils commencent par appuyer la définition proposée par le gouvernement québécois<sup>22</sup>, ils avancent de même leurs propres définitions soulignant ainsi un niveau élevé d'appropriation du concept. Nous notons à ce niveau que les définitions se transposent dans les secteurs d'activités mettant de l'avant les spécificités de chaque secteur économique tout en gardant une conceptualisation tripolaire. Nous retrouvons dans cette représentation des concepts comme «foresterie durable», «aménagement forestier durable», «transport durable», «mobilité durable», qui se définissent tous en termes économique, environnementaux et sociaux à la fois.

Selon cette représentation, le développement durable est une vision globale basée sur un compromis ; la recherche d'un équilibre entre la poursuite de développement économique, la protection de l'environnement et le développement social. Dans cette perspective, la notion de l'amélioration continue, promue par le gouvernement québécois dans sa proposition d'avant-projet de loi, se rattache intimement à la quête de l'équilibre. Il s'agit désormais d'un développement qui s'améliore continuellement pour atteindre un équilibre entre l'économique, l'environnemental et le social. Cette logique plaît aux grandes entreprises. Elles récupèrent la notion de l'amélioration continue parce qu'elle donne une certaine souplesse qui s'ajoute à la souplesse qu'offre la conception tripolaire par rapport à une conception écologique. Gendron (2006) a démontré que la définition multipolaire du développement durable est perçue par les dirigeants des entreprises comme moins conflictuelle que l'approche écologique. L'amélioration continue devient alors une notion centrale dans la conception du développement durable et se connecte à un nouveau domaine de compétence à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit de la gestion de la triple performance, ou selon Pasquero (2005) «la performance sociétale de l'entreprise». C'est là, à notre sens, où le développement durable croise le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise.

---

<sup>22</sup> Le développement durable est « processus continu d'amélioration des conditions d'existence des populations actuelles qui ne compromet pas la capacité des générations futures de faire de même et qui intègre harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et économique du développement » (Gouvernement du Québec, 2004 ; p. 19).

Par ailleurs, en plus de la quête de l'équilibre entre les trois dimensions et la notion de l'amélioration continue, cette conception se marque par l'intégration du développement durable à la stratégie de l'entreprise et à sa mission. C'est un résultat que nous avons mis en évidence pour les grandes entreprises. Ce qui confirme les propos de Kolk et *al.* (2003) selon lesquels l'intégration du développement durable dans les stratégies des grandes entreprises accuse une hausse significative depuis la fin des années 1990, particulièrement celles qui opèrent dans l'exploitation des ressources naturelles; le cas de la majorité de notre échantillon des grandes entreprises.

Toutefois, en parallèle de la quête d'équilibre entre les trois dimensions, les entreprises de cette représentation reconnaissent une certaine primauté de la rentabilité économique. Nous rappelons nos résultats qui démontrent que la performance économique est «le moteur» du développement durable sans quoi l'entreprise ne serait pas capable d'investir en environnement et en préoccupations sociales. Même s'il semble que la rentabilité économique est perçue comme moyen pour faire du développement durable, ce qui rejoint en partie la hiérarchisation de Gendron (2004), ceci n'apparaît qu'au niveau des définitions proposées. En effet, les discours sont saturés d'éléments qui laissent croire qu'il s'agit plutôt d'une condition. Rappelons à ce titre le discours sur la condition de l'approvisionnement en fibres de bonne qualité et à prix compétitif, la soumission aux lois du marché, la crainte de l'application du principe pollueur-payeur et de l'internalisation des coûts. Ces éléments démontrent qu'il s'agit plutôt d'assurer la viabilité économique de l'entreprise et ce qu'elle implique sur le plan de la compétitivité en première importance. Cela n'implique pas forcément une opposition entre le marché et la réalisation des objectifs du développement durable. Le marché dans cette représentation de développement durable et dans le contexte économique actuel servirait les causes de durabilité dans le cas où l'entreprise est compétitive. Dans le cas contraire, la quête de la rentabilité et de l'amélioration des avantages compétitifs occuperont le devant de la scène en s'opposant aux principes du développement durable pour la simple raison que la loi du marché sanctionnera l'entreprise non compétitive qui internalise des coûts qui ne sont pas reconnus par le marché.

### 5.2.2 Une représentation tridimensionnelle à primauté économique

La deuxième représentation fait du développement durable une conception tripolaire qui cherche à concilier les trois dimensions dans un contexte économique bien défini, tout en demeurant néanmoins déconnecté de la stratégie de l'entreprise. Le contexte se définit par les spécificités économiques des petites et moyennes entreprises et du développement économique des régions. En ce sens, la conciliation sert, par le biais du développement économique et de la création de l'emploi, un objectif commun qui est la prospérité du Québec et particulièrement ses régions. Cette vision est soutenue par les deux fédérations des PME (FCEI et FPPQ). Le développement régional devient l'objectif d'un développement durable où les dimensions ne sont pas nécessairement en équilibre. À ce niveau, il est important de souligner que le développement régional a été également utilisé par les grandes entreprises pour mettre en valeur les retombées de leurs activités en régions. Son utilisation s'est faite d'une façon à ce qu'il s'intègre aux dimensions du développement durable.

Au sein de cette représentation, le développement durable apparaît également comme synonyme de plus d'investissements de la part des PME dans les activités sociales et dans de nouvelles exigences environnementales. Il apparaît donc nécessaire d'assurer ce financement et disposer d'une capacité de gestion capable de le rentabiliser. Or, si on revient à la théorie, plusieurs auteurs mettent en évidence la vulnérabilité économique en plus du mode de gestion à court terme et du manque de sensibilisation qui caractérisent ce genre d'entreprises (Torres, 1999 ; Williamson et Lynch-Wood, 2001). Qu'est-ce que véhiculent les fédérations des PME dans leurs représentations ? La réponse qui émerge des discours prône plus de souplesse à l'intérieur de la conception tridimensionnelle, si on la compare à la conception tridimensionnelle intégrée. Autrement dit, la conciliation des trois dimensions n'implique pas forcément un équilibre d'intégration des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. La souplesse réside donc dans l'acceptation d'une certaine supériorité des enjeux économiques pour des fins de création d'emploi et de développement régional, même si cela dépasse par exemple la capacité de support de l'écosystème d'une région donnée. Le développement durable en ce sens devrait se faire en passant par des compromis s'il est impératif de maintenir les emplois dans les régions. Cette idée ne s'oppose pas à la philosophie du développement durable, bien au contraire, il s'agit là d'un exemple de

l'accomplissement de la dimension économique à l'intérieur d'une acceptation sociale. Rappelons en ce sens la définition de l'agriculture durable selon la FPPQ<sup>23</sup> où la dimension sociale se base sur la notion d'acceptation. Il peut y avoir dans ce cas des concessions sur l'exploitation des ressources pour des fins acceptées socialement compte tenu des impératifs socioéconomiques régionaux, ou liés à des exigences spécifiques à une communauté donnée.

En plus de la conciliation des trois dimensions, qui garde une certaine primauté à la dimension économique, cette vision rejette l'idée de la réglementation du développement durable dans le cas où d'autres alternatives peu coûteuses pour les entreprises existent. Dans le cas contraire, la réglementation doit s'adapter à la taille de l'entreprise en prenant en considération les spécificités des PME. À ce niveau de discussion, nous soulignons que la réglementation n'a pas été soulevée dans les discours des grandes entreprises. Elle constitue un des éléments de distinction entre les deux premières perceptions.

### 5.2.3 Une représentation bidimensionnelle à insuffisance sociale

Quant à la troisième et la dernière représentation, elle fait du développement durable un projet de société dans lequel l'entreprise est appelée à contribuer, mais sans qu'elle s'approprie le concept avec ses trois dimensions. Cette représentation caractérise les visions du développement durable dans les discours des PME lesquelles, même si elles adhèrent à la définition tridimensionnelle proposée par le gouvernement, laissent comprendre que le développement durable consiste en un projet porteur de nouvelles occasions d'affaires et promoteur pour la rentabilité économique de leurs activités. Il y a ici une différence entre les perceptions des fédérations des PME et les PME qui opèrent dans un secteur particulier et qui, encore une fois, soulignent l'importance de la rentabilité dans la conception du développement durable et la forme qu'elle peut avoir selon le contexte et l'acteur en question. Les PME en question, qui opèrent dans l'industrie de l'environnement, notamment dans la récupération et le recyclage, trouvent dans la dimension environnementale un double intérêt celui de la raison d'être de l'entreprise et celui de la société. Elles contribuent à la réservation

---

<sup>23</sup> La définition de l'agriculture durable selon FPPQ : «une agriculture viable économiquement, respectueuse de l'environnement et acceptée socialement» (FPPQ, 2005; p. 2).

de l'environnement tout en créant de la richesse. Cette vision caractérise également le discours de Communauto Inc, qui opère dans le transport et promeut l'auto-partage. Ces entreprises affirment s'inscrire dans une approche gagnant-gagnant qui donne autant d'importance à l'économie qu'à l'environnement. Dans ce cas, l'approche gagnant-gagnant est à notre sens restrictive, elle ne concerne que deux dimensions, économie versus environnement. En dépit d'une reconnaissance de la triple dimension du développement durable, la dimension sociale est pratiquement absente dans cette représentation. Ceci s'illustre par l'absence de sujets sociaux dans les thèmes les plus fréquents dans les discours de ces entreprises et également par l'absence d'actions sociales à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Toutefois, le développement durable comme étant une approche gagnant-gagnant entre l'économie et l'environnement, en absence de dimension sociale, s'intègre à la stratégie et à la mission préexistantes de la petite et moyenne entreprise qui opèrent dans l'industrie de l'environnement. Ce résultat rejoint la classification de Quairel et Aubergier (2004) au niveau de leur deuxième représentation dans laquelle les auteurs démontrent que les objectifs environnementaux de l'entreprise font partie de la stratégie de l'entreprise.

### 5.3 Les parties prenantes : un levier pour mettre en œuvre la RSE et le développement durable au sein de l'entreprise ?

L'analyse des représentations et des conceptions du développement durable et de la RSE que se font les associations patronales et les entreprises démontre que la première transcription des deux concepts en langage managérial fait appel à la prise en compte des parties prenantes de l'entreprise. Tous nos résultats montrent qu'il s'agit ici de la manière préférée pour mettre en œuvre les deux concepts voire même de réaliser l'intégration des différentes dimensions de RSE et du développement durable. Ce résultat est en soit une preuve de la force régulatrice des parties prenantes et de l'ouverture de l'entreprise sur son contexte social et économique dans lequel elle apparaît bien ancrée dans les communautés dans lesquelles elle opère. Qu'ils soient sur la RSE, où les associations patronales et les entreprises ont fait référence directement à notion de «partie prenante», ou sur le développement durable, où les

entreprises n'utilisent pas forcément la notion de «partie prenante», les discours des entreprises et des associations patronales commencent par identifier des actions communes vis-à-vis de toutes les parties prenantes et finissent par traiter chacune des parties d'une façon spécifique. La partie prenante en tant que telle n'a pas été définie dans la majorité des cas. Pour les deux corpus, les employés et les communautés ont été mis en avant scène, ils constituent la première classe des parties prenantes. Ces dernières, qui appartiennent à deux milieux différents, ont été souvent présentées en continuité. Les employés sont tantôt l'extension de l'entreprise au sein de la communauté, tantôt la prolongation des communautés dans l'entreprise. Dans la deuxième classe, les parties prenantes changent selon le corpus et les catégories d'acteurs à l'intérieur de chaque corpus. Nous avons vu dans les quatre représentations de la RSE que les parties prenantes varient selon les perceptions que se font les entreprises et associations patronales. Par exemple, la quatrième représentation dans laquelle les entreprises incluent la RSE dans une logique globale de développement durable fait des générations futures une partie prenante à forte considération. Cette classe comprend en plus des générations futures, les actionnaires et les clients pour le corpus de la RSE et les gouvernements et les clients pour le corpus du développement durable. Enfin, la troisième classe est celle des parties prenantes les moins évoquées ; les syndicats, les ONG, les concurrents et d'autres acteurs de la société civile tels que les universités. Ces résultats rejoignent partiellement ceux de la recherche de Caron et Turcotte (2006b), qui a porté sur l'analyse des rapports de développement durable des entreprises. Les auteures démontrent que les parties les plus représentées sont dans l'ordre les employés (34 % des occurrences des parties prenantes), les communautés (16 %) et l'environnement et la nature (7 %). Elles soulignent également la faible représentation des ONG, des syndicats et des groupes de pression. Toutefois, si nous limitons la comparaison par rapport aux deux premières parties prenantes, en l'occurrence les employés et les communautés dans seulement les discours des grandes entreprises sur le développement durable, les résultats se confirment.

La prise en compte des intérêts des parties prenantes est certes la forme de la mise en œuvre du développement durable et de la RSE vers laquelle convergent les discours des entreprises et des associations patronales. Cela se traduit dans les deux corpus par une certaine responsabilité vis-à-vis de chaque partie prenante. En ce qui concerne les discours sur la

responsabilité sociale, les composantes de la RSE étaient de deux catégories : générales et spécifiques. Des composantes générales qui concernent l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit de la consultation et la concertation, la reddition de comptes et la certification. Quant aux composantes spécifiques, elles sont directement rattachées à chacune des parties prenantes. Pour les employés par exemple, la santé et sécurité, la formation, l'implication et la participation, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, l'équité salariale, le bénéfice d'une part des avantages économiques de l'entreprise, déterminent la responsabilité de l'entreprise envers cette partie.

Dans le même sens, les discours sur le développement durable, même s'ils sont structurés selon les dimensions environnementale, économique et sociale, identifient de la même façon des actions relatives aux parties prenantes en général ou à des parties prenantes spécifiques. Nous retrouvons pour les employés les mêmes actions, mais réparties selon les dimensions. Dans le discours des grandes entreprises, la dimension sociale par exemple se présente principalement par rapport aux employés et aux communautés. En ce qui concerne les PME, la perception du développement durable diffère de celle des grandes entreprises, mais considère la création de l'emploi pour les communautés comme déterminant du rôle que joue l'entreprise en région.

En somme, notre analyse démontre que l'opérationnalisation du développement durable par le biais de l'intégration des parties prenantes s'opère par trois composantes essentielles d'ordre procédural : la consultation et la concertation, la reddition de comptes ou la divulgation extra-financière et la certification. En effet, la consultation et la concertation permettront de sonder et d'inclure les demandes des différents groupes dans la prise de décision. La reddition de compte permet à l'entreprise d'être transparente et ouverte à des évaluations externes. La certification amènerait les preuves de conformité aux engagements. Cette approche corporative donne un certain contrôle aux parties prenantes par lequel celles-ci seront capables d'ajuster le rôle de l'entreprise en fonction des impératifs de développement durable. Elle laisse aussi comprendre que la consultation, la reddition de comptes et la certification disposent d'un large potentiel de régulation capable d'amener les



entreprises à mettre en œuvre un développement durable qui s'inscrit davantage dans une logique d'amélioration continue.

#### 5.4 La nécessité de la reddition de comptes

À l'intérieur des représentations de la RSE et du développement durable apparaît à notre sens un compromis autour de la nécessité de la reddition des comptes. En effet, pour les deux corpus, la reddition de comptes ou la divulgation extra-financière est considérée par les entreprises et les associations patronales comme composante essentielle de la RSE et du développement durable. Elle apparaît également comme outil permettant de mesurer la performance de l'entreprise aux regards des différentes parties prenantes. Que se soit pour traduire des valeurs de l'entreprise comme la transparence ou pour démontrer l'imputabilité de celle-ci, la reddition de comptes témoigne d'un certain niveau de responsabilité qu'a atteint l'entreprise par rapport à l'accomplissement de plusieurs composantes de la RSE et a le potentiel de devenir outil par lequel les parties prenantes s'assurent de l'intégration de leurs intérêts. Forte de ses multiples rôles, elle se présente comme la forme d'expression la plus répandue de RSE.

Les discours des associations patronales recommandent clairement l'adoption de cette pratique pour de multiples raisons. Tout d'abord, la rentabilité de l'exercice qui prend plusieurs formes à savoir l'amélioration de l'image de l'entreprise, la motivation des employés, l'attraction des investisseurs, l'amélioration de l'avantage compétitif, etc. Ensuite, en dehors de ses vertus économiques, la reddition de comptes sociaux et environnementaux intègre le champ de la gestion de l'entreprise en s'implantant dans un domaine très sensible qui est la gestion de risques. Elle s'avère un outil en la matière et porte un potentiel d'amélioration en ce qui concerne le renforcement des aspects sociaux. Quant aux entreprises, la reddition de comptes est une responsabilité envers les parties prenantes et preuve d'engagement dans la voie du développement durable. La reddition de comptes sociaux et environnementaux constitue de surcroît une composante essentielle de la politique de développement durable pour les entreprises qui s'inscrivent dans une conception tridimensionnelle. Cet engagement pour la reddition de comptes peut être expliqué par le fait

que les entreprises qui produisent des mémoires et participent aux consultations publiques sont en quelque sorte des chefs de file en matière de divulgation. En effet, opérant dans le secteur énergétique et le secteur forestier, ces entreprises<sup>24</sup> produisent déjà des rapports environnementaux et des rapports de développement durable pour faire montre de leurs bonnes pratiques.

Toutefois, la reddition de comptes comme outil d'évaluation des performances ne peut se répandre rapidement dans le milieu des affaires qu'en s'assurant qu'elle soit volontaire. L'obligation légale de la reddition de comptes ne servira pas à promouvoir la RSE et le développement durable dans les entreprises parce qu'elle posera plus de contraintes que de motivations. Ce qui est important à faire selon cette vision corporative est d'encadrer la pratique par une norme procédurale volontaire de type ISO. Or, cette vision qui se base sur l'omniprésence d'un potentiel de régulation de la pratique en question ne peut pas se défendre vu que les recherches actuelles par le biais des rapports de développement durable laissent comprendre l'inverse. Selon Caron et Turcotte (2006a), en l'absence de règlements pour encadrer la divulgation volontaire, les auteures ne peuvent pas parler du déploiement de forces régulatrices, car il persiste des omissions importantes telles que l'absence de l'évaluation des externalités et le traitement purement métaphorique des générations futures. À la lumière de ce qui précède, il apparaît nécessaire à notre sens, qu'en absence d'une réglementation substantive de la RSE et du développement durable qui laisse la voie libre pour des initiatives corporatives volontaires dictées par un système économique néolibéral, de contrôler au moins à l'aval du processus la conformité aux principes par le biais de la réglementation de la reddition de comptes.

---

<sup>24</sup> Les entreprises de notre double corpus : Shell Canada, Talisman Energy, Suncor Energy Tembec, Abitibi-Consolidated, SFK pâte et Commonwealth Plywood Ltee.

## 5.5 Le rôle indispensable de la certification

Nous avons vu tout au long du chapitre résultats et des discussions du présent chapitre comment les normes et les standards se positionnent à l'intérieur des représentations de la RSE et du développement durable pour porter avec la reddition de comptes toute la logique de l'autorégulation des entreprises. Excepté les discours des PME et de leurs fédérations, qui ne se sont pas préoccupées des normes et des standards, les discours des grandes entreprises et des associations patronales, que se soit sur la RSE ou sur le développement durable, ont fait des normes certifiées les outils de la mise en pratiques de la RSE et le développement durable au sein de l'entreprise. En effet, bien qu'ils dénoncent le problème du nombre croissant des normes dans leurs discours sur la RSE, les associations patronales prônent l'idée de l'unification des standards pour créer une norme unique permettant de comparer les entreprises d'un même secteur d'activité et d'une même catégorie. Une seule norme volontaire en matière de RSE et qui portera également sur le processus de reddition de comptes permettrait d'harmoniser la mécanique de l'intégration des parties prenantes. Nous verrons plus tard que la position des associations patronales n'est en effet que la tête de l'iceberg en ce qui concerne la logique derrière l'agencement de la reddition de compte et la normalisation dans une mécanique d'opérationnalisation du développement durable par l'intégration des parties prenantes.

En ce qui concerne les grandes entreprises, les discours sur la RSE et le développement durable développent en profondeur la nécessité des normes certifiées. Ces dernières concernent principalement la dimension environnementale, mais se déploient également sur d'autres dimensions pour couvrir la santé et la sécurité, la qualité des produits, etc. La dominance des certifications environnementales s'explique par le fait que la majorité des grandes entreprises de notre échantillon opèrent soit dans l'industrie forestière soit dans le secteur énergétique. Ces dernières sont extrêmement sensibles aux problématiques environnementales étant donné les énormes pressions et revendications de plusieurs acteurs. Elles subissent des influences coercitives de la part des gouvernements et normatives de la part des groupes de pression. Cela se traduit par l'adoption de plus en plus de normes certifiées pour faire preuve d'une certaine conscience et ainsi légitimer l'exploitation des

ressources naturelles et leurs impacts sur l'environnement. La création efficace de la richesse ne constitue plus un critère suffisant de légitimité, les entreprises doivent faire reconnaître leurs actions et les faire accepter par les parties prenantes (Aggeri, 2005), ce qui leur offre la certification en général, mais surtout celle issue d'un consensus social. De surcroît, les certifications peuvent servir d'autres objectifs de l'entreprise. Rappelons-le, dans leur référence aux certifications, les grandes entreprises ont démontré le potentiel de celles-ci à faciliter les relations avec les gouvernements et à faire des affaires avec les clients et les fournisseurs.

Par ailleurs, à l'intérieur de la représentation des certifications nous avons noté la vraisemblable dominance des normes procédurales de la famille ISO, qui représentent plus que la moitié des toutes les certifications évoquées dans les discours des grandes entreprises. La certification ISO 14 001, même si elle est loin de faire consensus social sur une performance environnementale précise (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004), demeure néanmoins en tête de la liste des certifications mises de l'avant dans les discours des grandes entreprises. Nous notons dans l'ordre des certifications évoquées<sup>25</sup> la certification ISO 14 001, puis celle sur la qualité ISO 9001 ensuite viennent en cooccurrences plus faibles la certification en aménagement forestier durable, la certification FSC de la *Forest Stewardship Council* et la certification OHSAS 18001. Ces résultats démontrent la préférence des certifications procédurales parce qu'elles constituent un cadre flexible dans lequel elles ont la possibilité de fixer leurs propres objectifs et de planifier leurs attentes en fonction des moyens qu'elles disposent. Cette approche flexible qui rejoint l'idée de l'amélioration continue rattachée d'emblée à la philosophie de la mise en œuvre le développement durable semble marquée la vision des grandes entreprises et conduira à plus d'initiatives privées.

En dehors de la perspective de la conformité ou de la profitabilité, les discours des grandes entreprises sur les certifications portent une grande signification quant au mécanisme de l'opérationnalisation de la RSE et le développement durable. En effet, à travers leur préférence relative aux types de certifications il apparaît évident qu'elles sont pour une

---

<sup>25</sup> Les certifications évoquées et leurs fréquences : ISO 14001 (n=9), ISO 9001 (n=6), aménagement forestier durable (n= 4), la série ISO 14 000 (n=3), FSC (n= 2), OHSAS (n=2), ISO 9002 (n= 1), ISO 9003 (n=1) et CSA plus 11630 (n=1).

approche procédurale d'intégration des parties prenantes et dans laquelle l'entreprise sera appelée à rendre compte sur la base d'un objectif de performance donné qu'elle aurait choisi en considérant les demandes des parties prenantes impliquées dans ce domaine de performance.

## 5.6 Pour une nouvelle articulation entre le marché et la réglementation

L'analyse a montré que les discours des associations patronales et des entreprises, qu'elles soient grandes ou moyennes et petites, associent fortement aux deux concepts de développement durable et de RSE des préoccupations économiques et que la réglementation est négativement connotée. On la craint et la décrit comme une charge financière superflue et nuisant à la compétitivité, et donc à la survie des entreprises.

On distingue deux positions dans le corpus des associations patronales concernant la réglementation de la RSE. Selon la première position, la RSE est par essence volontaire et ne peut pas être figée dans une réglementation. La réglementation aurait des conséquences graves pas seulement sur l'économie, mais également sur le système démocratique. Selon la deuxième position, une réglementation particulière est souhaitée sur un aspect particulier de la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire qu'on souhaite que la responsabilité fiduciaire des gestionnaires soit modifiée, en quelque sorte élargie, pour leur permettre de prendre en considération les intérêts des parties prenantes sans risquer d'être poursuivi par manquement à leur responsabilité envers les actionnaires. Un tel changement réglementaire permettrait aux gestionnaires d'agir plus librement en faveur de la RSE. On pourrait aussi dire que cela les libérerait un peu, symboliquement du moins, de leur relation de subordination aux seuls intérêts des actionnaires.

Quant aux grandes entreprises, nous avons vu que la question de la réglementation n'a pas fait l'objet de discussion. Dans l'espace communicationnel qu'ont offert les deux consultations publiques à l'origine des mémoires analysés dans cette recherche, les grandes entreprises ne débattent pas de réglementation comme telle. Les discours de celles-ci sur le

développement durable évoquent dans quelques passages le volontarisme, disant qu'elles vont volontairement dépasser les objectifs que se sont donnés les gouvernements<sup>26</sup>. En ce sens, plusieurs entreprises ont mis de l'avant le fait qu'elles ont dépassé, dans leurs réductions de production de gaz à effet de serre, les objectifs du protocole de Kyoto. Il apparaît donc évident que ces dernières vont au-delà des objectifs gouvernementaux et de la réglementation. Elles peuvent tirer avantage des réglementations, surtout quand elles ont été les leaders et qu'elles ont directement ou indirectement contribué à leur mise en place.

Pour les fédérations de PME, légiférer est synonyme d'une perte de rentabilité de l'entreprise. En lien avec la majorité des sujets les plus souvent évoqués dans leurs discours sur le développement durable, l'intervention de l'État par le biais des règlements augmente les coûts de la conformité réglementaire. La FCEI a bien mis en évidence cet aspect en faisant d'un côté une comparaison entre les PME du Québec et la moyenne des pays de l'OCDE et de l'autre côté en se référant aux recommandations des groupes-conseils sur l'allègement réglementaire. Il en ressort que, pour une PME, il faut compter une durée de travail de trois heures par semaine et par employé pour remplir des formalités administratives réglementaires. Pour se protéger de ce fardeau, les acteurs en question ont lié la réglementation au manque de rentabilité tout en démontrant que la survie d'une PME signifie plus de développement régional par le biais de la création de l'emploi. Toutefois, même si elles essayent de démontrer que la réglementation nuira indirectement au développement régional, les fédérations des PME finissent par laisser la porte entrouverte pour d'éventuelles réglementations en admettant qu'il soit possible de légiférer s'il n'existe pas de solutions moins coûteuses pour ce genre d'entreprises.

---

<sup>26</sup> Dans la conférence Unisfèra sur le développement durable, le sous-ministre du Ministère québécois de Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs, avance en répondant à la question qui cherche à identifier les conséquences sur les entreprises de la nouvelle *Loi québécoise sur le développement durable*, que le gouvernement va chercher progressivement l'implication des entreprises sachant que celles-ci sont souvent en avance par rapport au gouvernement. Source : Annelies Hodge, Haykel Najlaoui, Ana Isabel Otero et Lovasoa Ramboarisata. 2007. «Compte rendu de la conférence, Entreprise et développement durable : Internaliser le développement, Unisfèra—Montréal, 21 et 22 novembre 2006». *Oeconomia Humana*, janvier 2007, pp 23-28.

Ainsi, pour les associations patronales, les fédérations de PME et les entreprises qui s'opposent à la réglementation, cette dernière est synonyme de perte de rentabilité et d'affaiblissement davantage compétitif. Le débat sur la réglementation nationale est donc déplacé pour l'inscrire dans le contexte de la mondialisation. L'objectif des entreprises est de démontrer qu'en plus de subir le poids des lois provinciales et fédérales, ces dernières se trouvent totalement soumises à la loi du marché international, dans lequel les concurrents ne se conforment pas aux mêmes lois. En effet, pour toutes les entreprises, qu'elles soient grandes ou moyennes et petites, la compétitivité demeure la clef de la viabilité économique. Nous avons vu dans les discours des fédérations des PME une opposition à l'application du principe Pollueur-Utilisateur-Payeur parce qu'il ouvre le chemin à l'internalisation qui se traduit chez les PME par une perte immédiate des parts de marché et de rentabilité. Dans ce cas, le marché s'oppose à l'application d'un des principes du développement durable. Nous avons rencontré la même opposition chez la majorité des grandes entreprises. Ces dernières défendaient la thèse selon laquelle le prix des biens et des services dans un marché mondialisé n'est pas arrêté par l'entreprise. Le même argument a été utilisé par la FPPQ quand elle a cité la *Commission sur le développement durable de la production porcine*<sup>27</sup>, qui reconnaît que l'industrie porcine québécoise ne fixe pas le prix de la viande. Le prix du marché est déterminé par l'offre et la demande. Pour qu'ils soient compétitifs, les produits de ces entreprises doivent avoir la meilleure qualité à des prix inférieurs à ceux des concurrents. Il est clair que dans ce cas l'internalisation et la compétitivité vont dans deux sens opposés. Ainsi, nous soulignons l'ambiguïté d'internaliser les charges sociales et environnementales dans un contexte où il n'est pas encore possible de soumettre toutes les entreprises d'un marché donné à cette pratique. Une réglementation qui vise à internaliser des charges sociales et environnementales au Québec et au Canada, mettra en péril les avantages compétitifs des entreprises québécoises et canadiennes dans le marché local et international, étant donné qu'elles assumeront plus de charges que les entreprises étrangères. Cette analyse laisse croire que dans le contexte de la mondialisation, le grand défi de l'internalisation des externalités négatives, qui par définition échappent à l'appréciation du marché, prend une dimension

---

<sup>27</sup> Le constat 10 de la Commission sur le développement durable de la production porcine : « La Commission constate que l'industrie porcine québécoise ne fixe le prix de la viande de porc dans aucun marché, compte tenu du caractère concurrentiel et ouvert des marchés domestique, nord-américain et mondial et de la taille restreinte de l'industrie porcine québécoise » Source : FPPQ (2005; p. 7).

globale et inscrit davantage la réalisation d'un développement durable dans un cadre planétaire.

Toutefois, le déclaratif des PME de notre échantillon<sup>28</sup>, montre que celles-ci sont plutôt dans la logique inverse. Le marché dans leur cas, qui peut contrecarrer ou renforcer l'application des principes du développement durable, ne constitue pas une contrainte pour celles-ci. La concurrence dans leur cas ne fait qu'augmenter leurs performances. Quant à la réglementation, elle ne constitue pas une contrainte, mais plutôt un facteur déterminant la création et la croissance de leur marché. La compétitivité dans ce cas sert le développement durable dans le sens où un produit alternatif compétitif qui respecte l'environnement ou qui vise une certaine justice sociale écarte des produits à fortes externalités négatives. Le marché dans ce cas ne s'oppose pas à la réalisation des objectifs de développement durable.

---

<sup>28</sup> Les PME de notre échantillon opèrent dans l'industrie de l'environnement. Selon Développement Économique Canada: « L'industrie de l'environnement comprend toutes les entreprises canadiennes fabriquant des marchandises environnementales, offrant des services environnementaux, ou participant à des activités de construction liées à l'environnement, soit exclusivement, soit en partie. L'industrie représente un grand éventail de technologies, produits et services, offrant des solutions aux problèmes environnementaux liés aux écosystèmes, incluant (selon la définition de Statistique Canada) l'approvisionnement en eau et la conservation de l'eau, la gestion et le traitement des eaux usées, la restauration, les changements climatiques, l'efficacité énergétique et l'énergie renouvelable, les déchets solides et dangereux, l'instrumentation, la surveillance et l'analyse, l'ingénierie et la consultation environnementale, le recyclage et la réduction de déchets, la gestion intégrée du littoral et des océans, et les technologies moins polluantes. » (Développement Économique Canada, 2001 ; p. 20)



## CONCLUSION

Notre objectif de départ était d'appréhender les représentations de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable que se font les entreprises et les associations patronales afin de comprendre la logique corporative de la mise en œuvre de ces deux concepts. Il était également question de relever les distinctions entre les positions de différents acteurs du milieu des affaires à savoir les grandes entreprises et les petites et moyennes ainsi que leurs associations patronales. Pour atteindre ces objectifs et répondre à nos questions de recherche, nous avons effectué une analyse de contenu des discours des associations patronales et des entreprises, présentés lors de deux consultations publiques portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le Plan de développement durable du Québec.

Pour ce faire, nous avons traité dans le premier chapitre l'avènement du développement durable comme concept alternatif à l'ancien paradigme de la croissance économique. Ce retour à l'histoire du concept nous a permis de comprendre l'intégration progressive de ses différentes dimensions et le rôle qu'ont joué les ONG et les organisations internationales gouvernementales dans son institutionnalisation et sa vulgarisation dans le monde des affaires. L'un des constats que nous avons formulés était le manque d'intégration des spécificités des PME dans les textes de références et dans les outils qui sont censés aider à le mettre en oeuvre. Par contre, plusieurs grandes entreprises prennent des positions d'avant-garde, elles s'approprient du concept et se lancent dans des initiatives volontaires en matière de divulgation, de reddition de compte et d'adoption de codes de conduites et de plusieurs normes et standards.

Dans le deuxième chapitre, nous avons développé le cadre théorique qui a porté dans un premier temps sur le développement durable comme nouveau paradigme de développement.

Nous avons traité de ses définitions, de ses différentes interprétations et de ses multiples dimensions et ce qu'elles lancent comme défi d'intégration et de mise en oeuvre. Cet examen de littérature nous a permis de conclure que les différentes dimensions du développement durable n'ont pas été pensées pour les entreprises, ce qui constitue une lacune de la littérature. Le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement s'intègrent tous les trois dans un processus de développement qui vise l'équilibre entre toute forme d'enjeux. En ce sens, nous avons exploré les différentes approches proposées, soit l'approche intégrative, l'approche distributive, l'approche mixte ainsi que le modèle «*triple bottom Line*». Nous avons également noté que l'opérationnalisation de ce concept nécessite la hiérarchisation de ses dimensions.

Dans un deuxième temps, nous avons exploré le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et la théorie des parties prenantes auxquelles se réfèrent les auteurs quand il est question de développement durable au sein de l'entreprise. La RSE et la théorie des parties prenantes viennent en quelque sorte combler la lacune théorique susmentionnée. Nous avons vu que les notions de «durabilité de l'entreprise» et de «responsabilité de l'entreprise» ont eu deux évolutions distinctes, bien que de plus en plus souvent elles soient utilisées comme des synonymes. De fait, le développement durable au sein de l'entreprise se révèle sujet à plusieurs tensions théoriques qui s'expliquent par la rencontre qui s'est effectuée entre le développement durable, comme concept venant de la réflexion des organisations internationales, et la RSE et la théorie des parties prenantes, comme deux approches théoriques venant du milieu académique dans les écoles de gestion et qui analysent les interactions entre les organisations et la société. Dans un troisième temps, nous avons fait la synthèse de la problématique, qui s'est basée sur les questionnements développés tout au long des deux premiers chapitres.

Dans le troisième chapitre, il était question de développer l'approche méthodologique adoptée pour répondre à nos deux questions de recherches, à savoir (1) quelles sont les représentations du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les discours des entreprises canadiennes et québécoises ainsi que dans les discours de leurs associations patronales et (2) comment s'intègrent les composantes des deux concepts dans

ces représentations? L'étude du contenu thématique des discours selon une approche inductive a été choisie comme étant l'approche adéquate pour identifier l'ensemble des éléments qui constitueront les représentations du développement durable et de la RSE. Pour ce faire, nous avons constitué deux corpus à partir de deux consultations publiques, soit la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises et la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec.

Le quatrième chapitre a présenté les résultats de l'analyse de contenu par thème. Nous avons analysé les codes les plus fréquents ainsi que quelques codes pertinents dont la fréquence n'est pas élevée. Ainsi, les discours des deux catégories d'acteurs du corpus RSE, soit les associations patronales et entreprises, ont évoqué plusieurs sujets reflétant leurs représentations de la RSE et la façon par laquelle elles voient sa mise en œuvre. En effet, la RSE va au-delà d'une responsabilité envers les actionnaires. L'intégration des intérêts des différentes parties prenantes, notamment les communautés et les employés, ainsi que la reddition de comptes sont les sujets vers lesquels les associations patronales et les entreprises convergent. Par contre, la possibilité de légiférer la RSE est mitigée. Quelques associations patronales l'envisagent pour faire de l'intégration des intérêts des parties prenantes une composante de la mission discrétionnaire des gestionnaires. Par ailleurs, les entreprises, qui dans la majorité opèrent dans le secteur de l'énergie, se distinguent par la référence au développement durable et à l'éthique corporative quand elles parlent de la RSE. Quant aux deux catégories d'acteurs du corpus développement durable, soit les grandes entreprises ainsi que les PME et leurs fédérations, leurs discours convergent vers la nécessité de se développer dans une perspective de durabilité. En fait, pour les grandes entreprises, l'intégration du développement durable suppose la prise en compte des intérêts de plusieurs acteurs par le biais de la concertation et la reddition de comptes. Pour les PME et leurs fédérations, les discours focalisent sur l'impératif de la rentabilité. Opérant dans l'industrie de l'environnement, les PME de notre corpus mettent en évidence la rentabilité de l'intégration de l'environnement, alors que leurs fédérations déplorent le fardeau de la réglementation, laquelle est souvent vue comme perte de rentabilité.

Enfin, dans le sixième chapitre nous avons discuté nos résultats afin de répondre à nos deux questions de recherche. Nous avons commencé par notre première question qui consiste à identifier dans les discours les différentes représentations de la RSE et du développement durable. Dans le corpus de la RSE, nous avons mis en évidence deux représentations par catégorie d'acteurs. La première représentation a été défendue uniquement par l'Institut Économique de Montréal qui demeure anti RSE au sens de Friedman (1962). La principale argumentation de cet acteur repose sur la séparation des rôles entre l'État et l'entreprise. La responsabilité est envers les actionnaires et consiste uniquement dans le respect de la réglementation. La deuxième représentation a été défendue par le «*Canadian Centre for Ethics & Corporate Policy*», le «*Business Council on National Issues*», le «*Conference Board of Canada*» et la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Elle correspond à la reconnaissance du rôle social et environnemental que peut jouer l'entreprise. Elle s'opère vis-à-vis des parties prenantes et fait appel à plusieurs valeurs, notamment l'intégrité, le respect des droits humains, le respect de l'environnement. Selon cette représentation, la RSE est un levier de compétitivité pour l'entreprise. Son contenu et sa portée se définissent en interaction avec les parties prenantes. Quant à la question de la réglementation, la RSE est par essence volontaire, mais, pour certaines associations patronales, elle peut supporter la réglementation de l'intégration des intérêts des parties prenantes dans la mission discrétionnaire des gestionnaires.

En ce qui concerne les entreprises, la première représentation a ancré la RSE dans l'éthique des affaires. Elle se traduit en comportements régis par l'ensemble des valeurs corporatives, notamment l'intégrité, la loyauté, la transparence ainsi que l'imputabilité. Ainsi, les composantes de la RSE découlent directement de la mise en application de ces valeurs par rapport aux parties prenantes. La deuxième représentation a inscrit la RSE dans une perspective de développement durable. La conduite responsable des affaires vise à atteindre un objectif de durabilité dans lequel l'entreprise crée la richesse pour ses actionnaires comme pour les employés, les communautés et la société en général. Dans cette représentation, l'entreprise reconnaît, en dehors de sa mission de création de la valeur ajoutée, sa responsabilité de communiquer et de rendre compte à ses parties prenantes. La transparence

et l'imputabilité constituent les éléments essentiels de la reconnaissance d'une certaine responsabilité à l'égard des générations futures quant à l'utilisation des ressources.

Dans le corpus de développement durable, l'analyse et la discussion des résultats ont fait émerger trois représentations, soit «représentation tridimensionnelle qui se veut intégrée», «représentation tridimensionnelle à primauté économique» et «représentation bidimensionnelle (économie et environnement) à insuffisance sociale». La première adopte la conception tripolaire en faisant du développement durable l'intersection des trois dimensions économique, environnementale et sociale. Elle se base sur la reconnaissance des droits des générations futures aux ressources et sur la part de responsabilité que devront assumer les entreprises vis-à-vis de ces droits. Nous avons vu qu'il s'agit de la représentation des grandes entreprises de notre corpus. Ces acteurs, même s'ils réfèrent souvent à la définition de Brundtland et au Sommet de la terre de Rio, définissent eux-mêmes le développement durable en le transposant dans leurs secteurs d'activités. Nous avons ainsi démontré que la notion centrale de cette représentation est l'amélioration continue. Cette dernière donne une certaine souplesse à la conception tripolaire et s'intègre à la stratégie et aux systèmes de gestion de l'entreprise.

La deuxième représentation dite «représentation tridimensionnelle à primauté économique », propose une conception tripolaire du développement durable et cherche à concilier les trois dimensions dans un contexte économique bien défini, mais en demeurant néanmoins déconnectée de la stratégie et des systèmes de gestion de l'entreprise. Les spécificités économiques des PME et du développement économique régional marquent cette représentation. La conciliation des trois dimensions cherche par le biais du développement économique la création de l'emploi pour des fins de développement régional. Nous avons inclus dans cette représentation les deux fédérations des PME (FCEI et FPPQ). Ainsi, notre analyse de cette représentation a montré que le développement régional devient l'objectif d'un développement durable dans lequel les dimensions ne sont pas nécessairement en équilibre et que tolérer un certain niveau de supériorité de la dimension économique est nécessaire. En ce sens, s'il est impératif de maintenir les emplois dans les régions, la quête du développement durable devrait se faire en passant par certains compromis donnant une

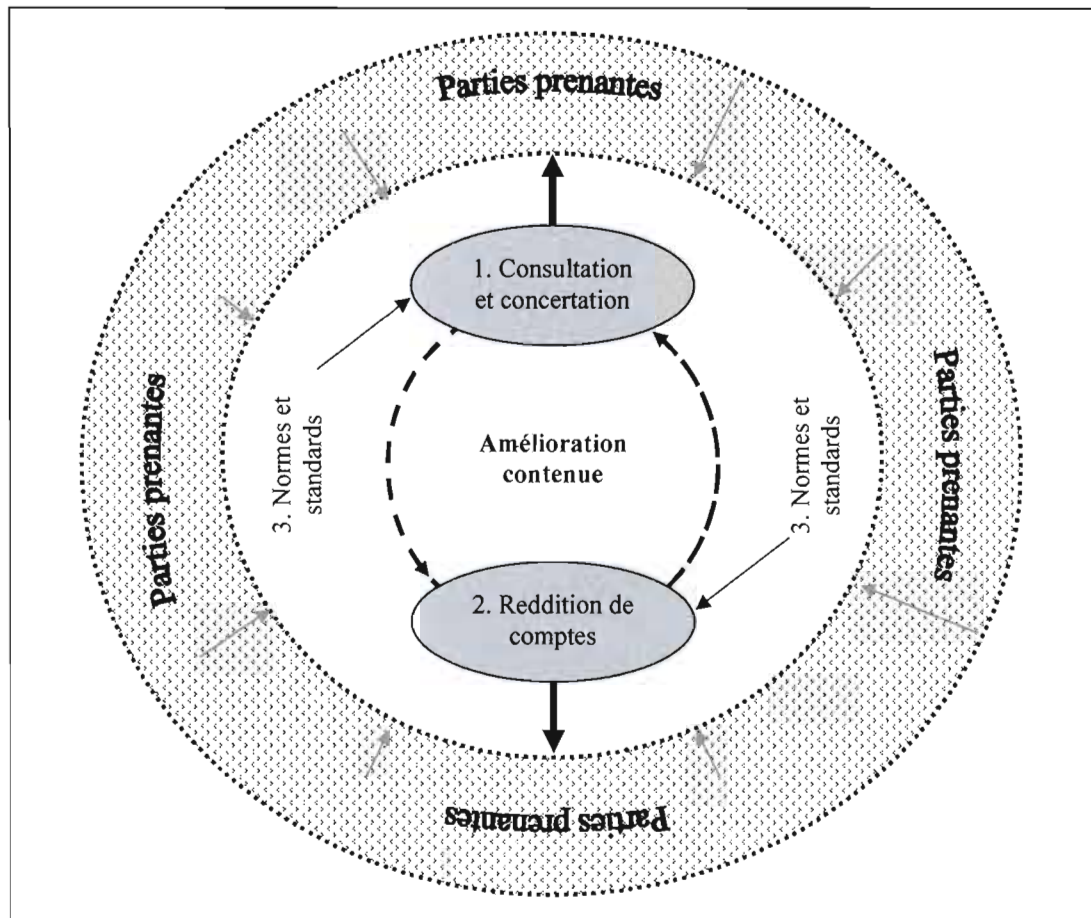
primauté aux enjeux économiques régionaux. Cette primauté de la dimension économique devrait se faire à l'intérieur d'une acceptation sociale. Par ailleurs, la réglementation du développement durable dans cette représentation est rejetée. Répondre aux exigences réglementaires est synonyme de perte de rentabilité et d'avantage compétitif.

Enfin, la troisième représentation du développement durable dite «représentation bidimensionnelle (économie et environnement) à insuffisance sociale» concerne les PME de notre corpus, qui opèrent dans l'industrie de l'environnement. Elle fait du développement durable un projet de société dans lequel l'entreprise est appelée à contribuer. Notre analyse a montré que le phénomène de l'appropriation du concept, observé dans les deux autres représentations, ne s'opère pas avec les PME de notre corpus. Elles adhèrent à la conception et trouvent leurs intérêts dans l'accomplissement de la dimension environnementale. Le développement durable s'intègre en ce sens à la stratégie de l'entreprise du fait que sa dimension environnementale supporte la raison d'être de l'entreprise. Il y a ici un double intérêt, celui de l'entreprise et celui de la société, et qui, encore une fois, souligne l'importance de la rentabilité dans la conception du développement durable. En dépit d'une reconnaissance de la triple dimension du développement durable, cette représentation passe à côté de la dimension sociale et des enjeux sociaux à l'interne comme à l'externe de l'entreprise.

En somme, les différentes représentations du développement durable identifiées dans les discours analysés n'ont pas contenu plus de trois dimensions. Il s'agit des dimensions économique, sociale et environnementale. Les autres dimensions recensées dans la revue de la littérature ne se sont pas présentées comme telles. Nous avons vu que les entreprises les ont représentées en actions intégrées dans les trois dimensions principales. La dimension culturelle par exemple était le sujet des dons et des commandites en faisant partie de la dimension sociale. Quant à la dimension technique, sa représentation a pris la forme d'aspects ayant trait à l'écocoefficacité en faisant le lien entre la dimension économique et la dimension environnementale. Toutefois, l'équité a fait l'objet d'un des principes du développement durable portant sur l'équité sociale intra et inter générationnelle. Ce principe supporte la vision du long terme et invite l'ensemble des acteurs du développement agir en

conséquence. Nous avons également vu que même si l'équité a été souvent utilisée pour définir la dimension sociale, ses représentations sont également économiques tels que l'équité salariale et la distribution de la richesse créée par l'entreprise, ainsi qu'environnementales liés principalement à la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles pour les générations futures.

En ce qui concerne la deuxième question de recherche, qui vise à bien comprendre comment les composantes de la RSE et du développement durable s'intègrent dans les représentations identifiées, nous avons montré qu'à l'exception des PME, l'approche des associations patronales et des grandes entreprises se base sur l'intégration des différentes parties prenantes. En ce sens, nous avons également montré que les composantes des deux concepts sont toujours rattachées à des parties prenantes bien identifiées et que l'intégration des composantes revient généralement à l'intégration des parties prenantes. Vus selon une autre optique, ces résultats démontrent que la gouvernance est la façon par laquelle ces entreprises mettent en œuvre les deux concepts. Nous avons vu qu'en plus des composantes spécifiques à chaque partie prenante, l'intégration de ces dernières se réalise tant dans les représentations de la RSE que dans celles du développement durable à l'exception des PME et leurs fédérations, par trois actions volontaires : (1) la concertation et la consultation, (2) la reddition de comptes ou la divulgation extra-financière et (3) la certification procédurale (figure 6.1). Ces composantes interpellent l'ensemble des parties prenantes et se veulent, avant tout, preuves de reconnaissance de celles-ci et traduisent une volonté d'être conformes aux valeurs et aux attentes de la société en général. Elles déterminent la nature de la relation de l'entreprise avec son environnement et légitiment par la même occasion l'entreprise et ses activités. Il apparaît donc clair que ces composantes sont plutôt de l'ordre opératoire, elles déterminent le «comment faire» pour contribuer au développement durable perçu comme étant un processus d'amélioration continue.



**Figure 6.1 : l'intégration des intérêts des parties prenantes**

La consultation et la concertation visent à prendre connaissance des intérêts des parties prenantes. L'entreprise entretient par la suite les actions convenues avec les parties prenantes et rend compte à celles-ci. La consultation et la reddition de compte se font comme plusieurs autres actions de l'entreprise en conformité avec les normes et les standards appropriés. Dans cette logique corporative, ces composantes apparaissent comme le meilleur mécanisme par lequel les entreprises peuvent assurer leur propre régulation et ainsi échapper à l'intervention de l'État. À notre sens, pour que cette approche soit en mesure de relever le défi de l'intégration, il faut que la reddition de comptes et la certification disposent suffisamment de potentiel de régulation capable au même moment d'équilibrer les forces entre les différentes parties prenantes et d'intégrer tous les enjeux du développement durable.



Par ailleurs, les positions prises à l'égard des deux pôles de régulation, le marché et la réglementation, semblent redistribuer en effet les rôles de l'entreprise et de l'État dans un espace qui connaît de plus en plus de nouvelles formes de régulations mises de l'avant par des nouveaux acteurs. Même si on assiste à une montée des initiatives volontaires qui semblent combler une partie de l'espace laissé vide par l'État dans un contexte de mondialisation, les entreprises n'arrivent pas souvent à démontrer la légitimité de leurs activités. Les entreprises fortement indépendantes des ressources naturelles brutes comme celles du secteur forestier ou du celui de l'énergie seront les plus en demande d'outils de légitimation. Notre analyse laisse croire que le compromis sur le développement durable et la RSE place les entreprises dans un contexte où elles acceptent, à terme, plus d'espace pour la réglementation et encore plus pour d'autres forces régulatrices telles que la reddition de comptes et la certification, qui peuvent émaner d'une panoplie d'acteurs. Cette possibilité de légiférer, même si elle est mitigée, ne concerne pas pour le moment un contenu substantif de la RSE et du développement durable dans l'entreprise. Elle est plutôt de nature procédurale. Quant au marché, il peut nuire fortement aux objectifs du développement durable dans une économie fragile jusqu'à ce que l'État décide d'intervenir, comme il peut également propulser des secteurs compétitifs et ainsi faciliter la réalisation des objectifs du développement durable. En attendant que ce dernier cas se réalise sans externalités négatives, il nous semble que la mondialisation des marchés compromet les efforts de la mise en œuvre du développement durable.

Finalement, notre recherche ne prétend pas établir des conclusions représentatives et générales. Il importe de soulever quelques limites. Tout d'abord, au niveau théorique, le concept du développement durable, le concept de la RSE et la théorie des parties prenantes nous ont posé une certaine difficulté à mettre davantage en débat les auteurs de développement et les auteurs de l'organisation. Cette difficulté émane principalement du fait que le cadre théorique se situe à la fois à une échelle macro et micro, et interpelle plusieurs autres concepts et théories (gouvernance, légitimité, théorie de l'agence, théorie du contrat social, etc.). En suite, au niveau de la représentativité de l'échantillon retenu, même si les grandes entreprises et les PME de notre échantillon peuvent être représentatives du corpus des mémoires des entreprises des deux consultations en question, ils ne le sont certainement

pas de la population générale des entreprises québécoise et canadienne. Par conséquent, les résultats ne peuvent être interprétés que dans un contexte particulier, celui des consultations publiques, et pour des secteurs spécifiques, ceux représentés dans nos deux corpus.

Il est également important de mentionner que les résultats de cette recherche sont fortement marqués par la conjoncture économique. Les représentations du développement durable identifiées dans ce travail sont fortement marquées par la crise du secteur forestier et son impact sur l'économie des régions. Le développement régional et la nécessité du maintien et de la création de l'emploi dans les régions et même dans les grandes villes s'ajoutent aux impératifs environnementaux et sociaux du développement durable et questionnent sérieusement la mondialisation des marchés.

Les limites que nous venons de soulever nous mettent sur des pistes pour des recherches futures. Nous croyons qu'il y aurait lieu d'étudier les discours des entreprises d'autres secteurs économiques faiblement exposés aux pressions légales et sociales afin de déterminer ce qui compose leurs représentations de RSE et du développement durable et ce qui les influence. De plus, l'étude de l'évolution des représentations pourrait également être fort utile pour le développement d'outils d'intervention dans le milieu des affaires. Par ailleurs, nous croyons que l'industrie de l'environnement est un cas spécifique à étudier en profondeur ses représentations, étant donné sa structure horizontale présentant des entreprises à l'œuvre au sein de différents secteurs. Elle «tire parti de la pression exercée sur les entreprises de tous les secteurs pour les amener à rencontrer des normes plus élevées de rendement environnemental»<sup>29</sup>. Une étude du potentiel de cette industrie à faire intégrer les principes du développement durable dans les autres secteurs serait fort utile pour la promotion des pratiques responsables dans l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Source : Industrie Canada. En ligne. < <http://strategis.ic.gc.ca/> > consulter le 24 août 2007

## Bibliographie

- Acquier, A et J-P, Gond. 2005. « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », consulté le 07.05.2005 sur : <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/02-402comd.pdf>
- Aggeri, F., Pezet, É., Abrassart, C. et A. Acquier. 2005. *Organiser le développement durable : Expérience des entreprises pionnières et formation des règles d'action collective*. Paris : Librairie Vuibert, 277 p.
- Andersson, L., Shivarjan, S. et G. Blau. 2005. « Enacting Ecological Sustainability in The MNC : A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol 59, p 295-305.
- Bansal, P et William C. Bogner. 2002. «Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context». *Long Range Planning*, vol. 35, no 3, p. 269-290
- Bansal, P. et K. Roth. 2000. «Why companies go green : A model of ecological responsiveness». *Academy of Management journal*, Vol.43, no 4, p. 717-736.
- Bardin, Laurence. 1989. *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France, p. 15-47.
- Baumard, P et Ibert, J. 1999. « Quelles approches pour quelles données ? », in Méthodes de Recherches en Management, Thiétart, R.A.(dir.pub.), 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Dunod
- Boiral, O. 2000. «Vers une gestion environnementale des entreprises ?» *Revue Française de gestion*, no 127, p. 4-17
- Boiral, O. 2001. «ISO 14 001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, 24 p.
- Boiral, O. 2004. «Environnement et économie : une relation équivoque ». *VertigO*, Vol 5, no 2, Septembre 2004, p.1-8
- Boiral, O. et G. Croteau. 2001. Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un «concept caméléon». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, 25 p.
- Boisvert, Valérie et Franck-Dominique Vivien. 2006. «Le développement durable : une histoire de controverses économiques». Chap. in Catherine Aubertin et Franck-Dominique Vivien (dir) *le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux*, p15-33. Paris : IRD Éditions.

- Bradbury, H. et J.A. Clair. 1999. «Promoting sustainable organizations with Sweden's natural step». *The Academy of Management Executive*, vol.13, no 4, p. 63-75.
- Callens, I. et D. Tyteca. 1999. «Towards indicators of sustainable development for firms A productive efficiency perspective». *Ecological Economics*, vol. 28, no 1, p. 41-53
- Canada, Développement Économique Canada. 2001. Stratégie de Développement durable : Plan d'action 2000-2003, 35p. en ligne. <http://www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Strategie-FR/sdd.pdf>. consulté le 25 août 2007
- Canada, Ressources Naturelles Canada, Groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale de l'entreprise. 2003. Responsabilité sociale des entreprises : Principaux enseignements. Compte rendu final avril 2003. En ligne. [www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/tdm\\_f.html](http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/tdm_f.html). Consulté le 10 juillet 2005.
- Caron, M.A et M.F. Turcotte. 2006a. « La métaphore de la mesure : étude du potentiel régulateur des pratiques de dévulgarisation en matière de développement durable» Chap. in. *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises* sous la dir. de R. Huet. Presse Universitaires du Septentrion (France)
- Caron, M.A et M.F. Turcotte. 2006b. « Forces de transformation et d'inertie dans la divulgation de la performance d'entreprises : analyse de rapports de développement durable». *Cahier de la Chaire d'information financière et organisationnelle*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, no 08-2006, 51 p.
- Chauveau, A. et J. J. Rosé. *L'entreprise responsable : développement durable, responsabilité sociale, et éthique*. Paris : Éditions d'Organisation, 362 p.
- Clarkson, M. B. 1995. « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, Thomas M., et al. 1994. «The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory». *Business and Society*, Vol.33, no 1, p. 82-132.
- CNUCED. 2002. Les pays les moins avancés rapport 2002 : APERÇU GÉNÉRAL par le Secrétaire général de la CNUCED. NATIONS UNIES New York et Genève, 53 p, consulté le 01.05.2005 sur : [http://www.unctad.org/fr/docs/ldc2002overview\\_fr.pdf](http://www.unctad.org/fr/docs/ldc2002overview_fr.pdf)
- Collins, C. M. et S. M. Chamers. 2005. « Psychological and situational influences on commuter-transport-mode choice». *Environment and behavior*, Vol. 37, no 5, p. 640-661.
- Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises. 2002.

«Une nouvelle équation : Les profils et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21<sup>ième</sup> siècle.». 51 p.

Conseil Canadien des Normes (CCN). 2000. «Normes des systèmes de management : où nous en sommes : L'expérience canadienne des normes ISO 9000, ISO 14000 et QS-9000». Ottawa, octobre 2000, 85 p

Contandriopoulos, A.P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L. et P. Boyle. 2005. *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal : gaetan morin éditeur, 197 p.

Costanza, R. 1991. *Ecological Economics, The science and management of sustainability*. Columbia University Press, New York.

Crabbé, P. 1997. «Le développement durable : concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, de l'industrie et de l'entreprise». Industrie Canada, Document hors-série no. 16, 103 p

Crawford, D. 2005. «Managing and reporting sustainability». *CMA Management*, Vol.78, no 9, p. 20-27.

DesJardins, J.R. 1995. *Éthique de l'environnement : une introduction à la philosophie environnementale*. Traduit de l'anglais par Vinh-De Nguyen et Louis Samson. Québec : Presses de l'Université du Québec

Donald, M. 2004. «*Defining a Moral Problem in Business Ethics*» *Journal of Business Ethics*, vol. 49, no 4, p.347-356

Donaldson, T. et L. E. Preston. 1995. « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G. et R. E. Jones. «Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NPE scale». *Journal of Issues*, Vol.56, no 3, p. 425-442.

Edgeman, R. L. 2000. «BEST business excellence: an expanded view», *Quality Focus*, Vol.4, no 4, p. 15.

Elkington, J. 1994. «Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development ». *California Management Review*, Vol.36, no 2, p 90-101

Enderle, G. et L. A. Tavis. 1998. « A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance ». *Journal of Business Ethics*, Vol.17, no 11, p. 1129-1145

- Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante. 2005. « Mémoire de la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante sur le développement durable », mémoire pour la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec, 17 p. En ligne. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/memoires/index.htm>, consulté le 20 octobre 2005
- Fédération des Producteurs de Porcs du Québec. 2005. « Pour une production porcine viable et durable », mémoire pour la consultation publique sur le Plan de développement durable du Québec, 11 p. En ligne. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/memoires/index.htm>, consulté le 20 octobre 2005.
- France, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, Observatoire des stratégies industrielles. 2003. *Analyse comparative d'indicateurs de développement durable*. Paris : Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, 110 p.
- Garvare, R. et R. Isaksson. 2001. «Sustainable development: Extending the scope of business excellence models». *Measuring Business Excellence*, vol. 5, no 3, p. 11-16.
- Gendron, C, et J.P. Reveret. 2000. «Le développement durable». *Economies et sociétés*, série F. no 37, vol 9, pp. 111-124
- Gendron, C. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahiers du CRISES*, UQAM, 76 p
- Gendron, C. 2004. *La gestion environnementale et la norme ISO 14 001*. les presses de l'Université de Montréal, 347 p.
- Gendron, C. 2005a. «L'autre développement durable : représentations de l'environnement et du développement durable chez les dirigeants d'entreprises». Chap. in *le développement durable : les termes du débat*, sous la Dir. de Marie-Claude Smouts. Paris : Dalloz, 289 p.
- Gendron, C. 2005b. «Le Québec à l'ère du développement durable». *Le Devoir* (Montréal), 3 août 2005. En Ligne. [www.ledevoir.com/2005/08/03/87443.html](http://www.ledevoir.com/2005/08/03/87443.html), consulté le 10 septembre 2006.
- Gendron, C. 2006. *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec (Québec) : Presse de l'université de Québec, 278p.
- Gendron, C., Lapointe, A. et M.F. Turcotte. 2004. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ». *Relations industrielles*, Vol.59, no 1, pp. 73-100.

- Gendron, C., Turcotte, M.F, Audet, R., Bellefeuille, S., Lafrance, M.A et J. Maurais. 2004. «la consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économique sur la structure normative des industries». *Consommation et société*.
- Global Compact Office. 2002. «The Global Compact: Report on Progress and Activities». En ligne. [www.iccwbo.org/home/global\\_compact/ProgressReport%20July%2003.pdf](http://www.iccwbo.org/home/global_compact/ProgressReport%20July%2003.pdf). Consulté le 20 juin.2005
- Grawitz, M. 2001. *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Éditions Dalloz, 1019 p.
- Guagnano, G. A., Stern, C. P. et T. Dietz. 1995. « Influence on attitude-behavior relationships : a natural experiment with curbside recycling». *Environment and Behavior*, Vol. 27, no 5, p. 699-718.
- Henderson, H. 2005. « Socially Responsible Practices Have Businesses Seeing Green». *Journal of Financial Planning*, vol.18, no 8, p. 16.
- Hoffman, A. J. 2000. *Competitive Environmental Strategy- : a Guide to the Changing Business*. Washington DC: Island Press, 301 p
- Hoffman, A. J., Gillespie, J. J., Moore, D. A., &Wade-Benzoni, K. A. 1999. «A mixed-motive perspective on the economics versus environment debate». *American Behavioral Scientist*, Vol. 42, no 8, p. 1254-1276.
- Hoffman, A.J. 2003. « Linking Social Systems Analysis to Industrial Ecology Framework », *Organization & Environment*, vol. 16, no 1, p. 66-86.
- Igalens, J. 2004. «Comment évaluer les rapports de développement durable ?» *Revue Française de Gestion*, vol. 30, p. 151-167.
- Isaksson, R et R. Garvare. 2003. «Measuring sustainable development using process models». *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, no`8, p. 649-656.
- IUCN.1980. *World Conservation Strategy, Living Resource Conservation for Sustainable Development*. IUCN-PNUE-WWF.
- Jakimchuk, R.D.1990. «Le rôle de l'évaluation environnementale aux fins du développement durable». In *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*, sous dir de Jacobs et Sadler, p 89-102. Ottawa : Conseil canadien de recherche sur l'évaluation environnementale.
- Jones, Russell A. 2000. « L'exploitation de documents et l'analyse de contenu ». Dans *Méthodes de recherche en sciences humaines*, p.103-136, dirigé par Russell A.

- Jones, (traduction et adaptation de la deuxième édition américaine par Nathalie Burnay et Olivier Servais), Paris : De Boeck Université, 332 p.
- Keeble, J. J. Topiol S. Et Simon Berkeley. 2003. « Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, no 2/3, p. 149-158.
- Kolk, A. 2003. « Trends in sustainability reporting by the fortune Global 250 ». *Business Strategy and the Environment*, vol 12, no 5, p 279-291.
- Kolk, A., Walhain, S. Et S. Van de Wateringen. 2001. « Environment Reporting by the Fortune Global 500 : Exploring the influence of nationality and sector ». *Business Strategy and the Environment*, vol 12, no 5, p 279-291.
- Lapointe, A et C. Gendron. 2005. «La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ?» Les cahiers de la Chaire, collection recherche No 06-2005, 28 p.
- Lapointe, A. et C. Gendron. 2004. « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? », 7ème CIFPME, Montpellier, 27-29 octobre.
- Lapointe, A., Champion, E., et C. Gendron. 2003. «Les limites de l'autorégulation par le biais de la responsabilité sociale volontaire». Les cahiers de la Chaire – collection recherche No 18-2003, 20 p.
- Lauriol, J. 2003. « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine ». 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 15p.
- Loubet Del Bayle, Jean-Louis. 1991. « L'observation documentaire ». Chap. in Introduction aux méthodes des sciences sociales. Toulouse : Édition Privat, p.102-120.
- Ludovic, F. 2004. *Business sous influence : Marchés financiers, ONG, Marketers, État... : Qui Manipule qui ?* Paris : Éditions d'Organisation, 251 p.
- Mace, G. et F. Pétry. 2000. Guide d'élaboration d'un projet de recherche. Québec : les Presses de l'Université Laval, 134 p.
- Marrewijk, M. V. 2003. «Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion». *Journal of Business Ethics*, Vol.44, no2/3, p. 95 106.
- Marshall, J.-D. et M.-W., Toffel. 2005. « Framing The Concep of Sustainability : A Sustainability Hierarchy ». *Environmental Science and Technology*, vol 39, no 3, p 673-682.
- Martin, J.-Y. 2002. Développement durable ? Doctrines, Pratiques et Évolutions. Paris :



IRD Éditions, 344 p.

- Matthew, B. M. et A. M. Huberman. 2005. *Analyse des données qualitatives*. Traduit de l'anglais par Martine Hlady Rispal. Bruxelles : Editions De Boeck Université, 570 p
- McNelly, Jeffrey A. 1990. «L'évaluation environnementale, une avenue conduisant au développement durable». In *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*, sous dir. de Jacobs et Sadler, p 119-127. Ottawa: Conseil canadien de recherche sur l'évaluation environnementale.
- Mercier, S. 2001. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature». Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, 26 p.
- Millet, D. 2003. « Pour une meilleure intégration de la dimension environnementale en entreprise». Chap. in *Intégration de l'environnement en conception*, p. 199-223. Paris : Hermès Sciences Publications.
- Mitchell R. K., Agle B. R. et D. J. Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *Academy of Management Review*, Vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Mucchielli, R. 1989. « Le questionnaire ». Chap. in *Le questionnaire dans l'enquête psychosociale*, p. 36-49. Paris: ESF Éditeur – Entreprise Moderne d'édition.
- Naffziger, D. W., Ahmed, N. U. et R. V. Montago. 2003. «Perceptions of environmental consciousness in U.S. small businesses: An empirical study». *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol 68, no 2, p 23-32.
- Navarro-Flores, O. 2004. « Formation sur la théorisation ancrée et Atlas.ti », Recueil de textes CÉH/RT-25-2004, Chaire Économie et Humanisme, 62 p.
- Nelson, K. 2004. «How Small Firms Innovate Sustainably». *In Business*, Nov/Dec 2004, vol. 26, no 6, p 24-26.
- Nicolas, Eline. 2005. « Normalisation et stratégie environnementale de la PME : quelle mise en France ? ». Journée de développement durable, l'Association Internationale de Management Stratégique, 11. 05.2005, 24 p.
- Norman, W et C. MacDonald. 2004. «Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"». *Business Ethics Quarterly*. Vol. 14, no2, p. 243
- Novethic. 2003. Benchmark européen des outils d'évaluation « responsabilité sociale» utilisables par les TPE-PME, novembre 2003, 107 p, consulté le 20. 08. 05 sur : <[http://www.novethic.fr/novethic/images/upload/Etude\\_RSE-PME.pdf](http://www.novethic.fr/novethic/images/upload/Etude_RSE-PME.pdf)>.

- O’Gorman, C. 2001. «The sustainability of growth in small- and medium-sized enterprises». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol.7, no 2; p. 60.
- O’Gorman, C. et R. Doran. 1999. «Mission statements in small and medium-sized businesses». *Journal of Small Business Management*, vol.37, no 4; p. 59-66.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprise. 2004. *Développement durable et entreprises : un défi pour les managers*. Paris : AFNOR, 103 p.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprise. 2004. *Développement durable et gouvernement d’entreprises : un dialogue prometteur*. Paris : AFNOR, 295 p.
- OCDE. 2000. *Les Principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales : révision 200*. Paris : les éditions de l’OCDE, 73 p.
- OCDE. 2006. « Mesurer le développement durable ». *Cahiers statistiques*, mars 2006, no 10, 8 p. En ligne, [www.oecd.org/statistics](http://www.oecd.org/statistics), consulté le 23 septembre 2006.
- OIT. 2001. *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*. Genève, Bureau international du Travail, troisième édition 2001, 32 p.
- ONU. 2002. Rapport du Sommet mondial pour le développement durable Johannesburg (Afrique du Sud), 26 août-4 septembre 2002. New York : Publication des Nations Unies, 192 p
- Owen, D.1993. «The Emerging Green Agenda: a Role for Accounting?», dans D. Smith (sous la dir.), *Business and the Environment: Implications of the New Environmentalism*. Paul Chapman Publishing, 55-74.
- Palmer, K., Oates, W., et P. Portney. 1995. «Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm?». *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, no 4, p. 119-132.
- Paradas, A. 2005. «Possibilités d’apprentissage de la responsabilité sociale de l’entreprise (R.S.E.) par les dirigeants de la petite entreprise (P.E.)». Association Internationale de management stratégique, 28 p.
- Pasquero, J. 2005a. « La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique ». Chap. in *Responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise*, sous la dir. de Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon, p. 80-111. Québec : Presse de l’université du Québec, 228 p.
- Pasquero, J. 2005b. « La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée ». Chap. in *Responsabilité sociale et*

*environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon, p. 112-133. Québec : Presse de l'université du Québec, 228 p.

- Persais, E. 2003. «Le rapport du développement durable (ou stakeholders' report) : Un outil pour une gouvernance sociétale de l'entreprise ?». 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 40 p.
- Phillips, R. A. et J. Reichard. 2000. «The environment as a stakeholder? A fairness-based approach ». *Journal of Business Ethics*, Vol.23, no 2, p. 185-198.
- PNUD. 2002. *Rapport mondial sur le développement humain 2002 : Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, 277 p.
- Porter, M. Et C. Van der Linde. 1995a. «Green and competitive: Ending the stalemate». *Harvard Business Review*, September-october, p. 120-134
- Porter, M. et C. van der Linde.1995b. «Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship». *Journal of Economic Perspectives*, Vol.9, no 4, p. 97-118
- Prades, José A. 1991. «L'éthique de l'environnement et du développement, prolégomènes méthodologiques à un programme de recherche». Chap. in *Environnement et développement, questions éthiques et problèmes socio-politiques*, sous la dir. De José A. Prades, Jean-Guy Vaillancourt et de Robert Tessier, p. 13-72. Cap-Saint-Ignas (Qué) : éditions Fides.
- Quairel, F. et M-N, Auberger. 2004. «Management responsable et PME : une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise »». Acte de colloque sur *les enjeux du management responsable* (Lyon, 18-19 juin 2004)
- Quairel, F.2003. « Les grandes entreprises modèles ou les coûts cachés de la responsabilité sociétale des entreprises », *Entreprise Ethique*, N°19, p.32-40.
- Quazi, A. M. 2003. « Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations». *Management Decision*, Vol. 41, no 9, p. 822-831.
- Québec, Assemblée nationale. 2006. *Loi sur le développement durable*, Éditeur officiel du Québec 2006.
- Québec, Ministère de Développement durable, Environnement et Parcs. 2005. Plan de développement durable du Québec : Recueil des rapports des consultations publiques, consulté le 25 septembre 2006 sur «<http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/consultations/index.htm>»

- Québec, Ministère de Développement durable, Environnement, et Parcs. 2005. Plan de développement durable du Québec : Provenance des auteurs des mémoires, consulté le 25 septembre 2006 sur «<http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/consultations/provenance.htm>»
- Québec, Ministère de l'environnement. 2004. Briller parmi les meilleurs : plan de développement durable du Québec, document de consultation. Gouvernement du Québec, 43 p.
- Ramus, C. and U. Steger. 2000. «The Role of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in employee: Ecoinitiatives at Leading Edge European Companies». *Academy of Management Journal*, vol 43, no 4, p. 605–626.
- Rist, Gilbert. 2001. *Le développement, histoire d'une croyance occidentale*. Paris : Presse de Sciences Po (2<sup>e</sup> édition), p.442.
- Robert, K. H., H. Daly, P. Hawken et J. Holmberg. 1995. «A Compass for Sustainable Development», *Resource Magazine*, no 170, p. 31.
- Rojsek, R. 2001. «From Red to Green: Towards the Environmental Management in the Country in Transition». *Journal of Business Ethics*, Vol 33, no1, p. 37–50.
- Rwelamila, P.D., Talukhaba, A. A. et A.B. Ngowi. 2000. «Project procurement systems in the attainment of sustainable construction». *Sustainable Development*, Vol. 8, no1, p. 39-50.
- Sabourin, Paul. 2003. «L'analyse de contenu». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, p.357-384.
- Sachs, Ignacy. 1981. *Initiation à L'écodéveloppement*. Toulouse : Privat Éditeur, 359 p
- Sachs, Ignacy. 1997. *L'écodéveloppement. Stratégies de transition vers le XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris : Syros, 120 p.
- Sadler, Barry et Jacobs, Peter. 1990. «Définir les rapports entre l'évaluation environnementale et le développement durable : la clé de l'avenir». In *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun* sous la dir. Sadler Barry et Jacobs Peter. Ottawa : Conseil canadien de recherche sur l'évaluation environnementale.
- Sébastien, L et C. Brodhag . 2004. «À la recherche de la dimension sociale du développement durable», *Revue développement durable et territoires*, 25 p. En ligne, [www.revue-ddt.org](http://www.revue-ddt.org), consulté le 10 juin 2006.
- Shriberg, M. 2000. «Sustainability management in campus housing. A case study at the

- University of Michigan». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 1 no2, p. 137-153.
- Simpson, M., Taylor, N. et K. Barker. 2004. «Environmental responsibility in SMEs : Does it deliver competitive advantage ?». *Business Strategy and the environment*, vol. 13, p. 157-171.
- Starik, M. et G.M. Rands. 1995. « Weaving an Integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organization». *Academy of management Review*, vol 20, no 4, p 908-935.
- Stern, P. C. 2000. «Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior». *Journal of Social Issues*, vol. 56, no 3, p. 407-424.
- Stern, P. C., Dietz, T. Et G. A. Guagnano. 1995. « The new ecological paradigm in social-psychological context». *Environment and behavior*, Vol. 27, no 6, p. 723-743.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A. Et L. Kalof: 1999. «A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism». *Human Ecology Review*, Vol 6, no2, p. 81-97.
- Strauss, Anselm et Juliet Corbin. 1997. *Grounded Theory in Practice*. Newbury Park (Ca.): Sage Publications, 280 p.
- The Natural Step. 2000. «The Natural Step framework guidebook». En ligne. <<http://www.naturalstep.ca/articles/TNSFrameworkGuidebook.pdf>>. 14 p, consulté le 29.06.05.
- Thiétart, R-A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, p. 451-475
- Torres, O. 1998. « PME, 25 ans de recherche ». Chap in *PME, de nouvelles approches*, Torres O. PME, de nouvelles approches. Paris : Economica, p. 17-55
- Turcotte, M, F et B. M'Zali. 2004. «L'industrie financière et les fonds responsables : Tutti frutti et devenir». Chap. in *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux*, sous la dir. De Diane-Gabrielle Tremblay et David Rollan. Québec : Presses de l'Université du Québec, 225 p.
- Turcotte, M. F. et A. Salamon. 2005. «Conclusion». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de B. –Turcotte, M.F et A. salmon. Québec : Presse de l'Université du Québec, 228p.
- Turcotte, M-F. 2002. «Au Canada le critère environnement domine». Novethic.fr., 21 août 2002. En ligne. [www.novethic.fr/novethic/site/article/index](http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index). Consulté le 11 novembre 2004.

- Turcotte, M-F., et C. Gendron. 2006. «*Responsabilité sociale de l'entreprise : particularismes nationaux et convergences globales*». Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, Séance *perspectives conceptuelles*, 13 octobre 2006.
- Vaillancourt, Jean-Guy. 1990. « Le développement durable ou le « compromis » de la Commission Brundtland; désarmement, développement et protection de l'environnement » in Cahier de la recherche éthique n°15. Éditions Fides. P. 17-44.
- Vaillancourt, Jean-Guy. 2002. « Action 21 et développement durable ». *Vertigo*, Vol 3 No 3, décembre 2002.
- Veleva, V., Hart, M., Greiner, T. Et C. Grumbley. 2003. «Indicator for Measuring Environmental Sustainability : A Case Study of the Pharmaceutical Industry». *Benchmarking*, vol. 10, no 3, p.107-120.
- Waaub, Jean-Philippe.1991. « Croissance économique et développement durable : vers un nouveau paradigme du développement ». In *Environnement et développement, questions éthiques et problèmes socio-politiques*, sous la dir. De José A. Prades, Jean-Guy Vaillancourt et de Robert Tessier, p. 13-72. Cap-Saint-Ignas (Qué) : éditions Fides.
- Walley, N., et B. Whitehead, .1994. «It's not easy being green». *Harvard Business Review*, mai – juin, p. 46-51.
- Wayne, N. et C. MacDonald. 2003. «Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"». *Business Ethics Quarterly*, vol.14, no 2, p. 243.
- Weber, R.P. 1990. *Basic comment analysis*. Newbury Park : Sage
- Welford, R. 1995. «Environmental strategy and sustainable development: The corporate challenge for the twenty-first century», Routledge, London ; New York.
- Wicks A. C.1996. «Overcoming the Separation Thesis : The Need for a Reconsideration of Business and Society Research». *Business & Society*, Vol.35, no 1, p 89-118.
- Wiedemann-Goiran, T., Perier, F et F. Lépineux. 2003. *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur*. Paris : Éditions d'Organisation, 295 p.
- Williamson, D. et G. Lynch-Wood. 2001. «A new paradigm for SME environmental practice». *The TQM Magazine*, vol.13, no 6, p. 424-432.
- Winn, M. 2001. «Building stakeholder theory with a decision modeling methodology». *Business and Society*, Vol.40, no 2, p. 133-167.
- Wood, D. 2006. «*Theoretical Challenges of Global Business Citizenship: Taking Corporate*

*Social Responsibility Across Borders*». Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, Séance *perspectives conceptuelles*, 13 octobre 2006.

- Wood, D. J. 2004. «Trois questions sur la performance sociale des entreprises». Chap. in *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux*, sous la dir. de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rollan. Québec: Presses de l'Université du Québec, 225 p.
- Wood, D., Longsdon, J. M., Lewellyn, P.G., et K. Davenport. 2006. *Global Business Citizenship : A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*. New York: M.E. Sharpe, 252 p.
- Wood, D.J et R.R. Jones. 1995. « Stakeholder Mismatching : A Theoretical prpblem in Empirical Research on Corporate Social Performance». *International Journal of Organisational Analysis*, vol 3, no 2, p. 229-267.

## APPENDICES

### APPENDICE A

**Tableau détaillé des fréquences relatives<sup>30</sup>**  
**Corpus : RSE, catégorie d'acteurs : associations patronales**

<i>Codes</i>	Conference Board of Canada	Institut Économique de Montréal	Canadian Centre for Ethics and corporate policy	Jeune Chambre du Commerce de Montréal	Business Council on national issues	<i>Fréquences totales</i>	<i>Fréquences / N.b. de citations</i>
1. Responsabilité sociale de l'entreprise	0,78	0,31	0,50	0,55	0,50	76	0,53
2. Parties prenantes	0,28	0,00	0,42	0,00	0,18	23	0,16
3. Réglementation	0,22	0,19	0,08	0,07	0,27	23	0,16
4. Communautés	0,17	0,06	0,08	0,19	0,20	22	0,15
5. Reddition de comptes / Bilan RSE	0,22	0,25	0,00	0,33	0,00	22	0,15
6. Gouvernements	0,11	0,00	0,21	0,12	0,20	21	0,15
7. Employés	0,06	0,06	0,04	0,17	0,18	19	0,13
8. Actionnaires	0,06	0,19	0,21	0,07	0,16	19	0,13
9. Rentabilité de l'entreprise	0,28	0,31	0,08	0,12	0,02	18	0,13
10. Normes et standards	0,11	0,00	0,08	0,21	0,02	14	0,10
11. Gestionnaires	0,00		0,17	0,02	0,18	14	0,10
12. Clients	0,11	0,06	0,04	0,07	0,11	12	0,08
13. Image de l'entreprise	0,11	0,00	0,00	0,12	0,07	10	0,07
14. Environnement	0,06	0,00	0,04	0,02	0,00	3	0,02

<sup>30</sup> La fréquence relative = fréquence du code / nombre de citations



## APPENDICE B

**Tableau détaillé des fréquences relatives<sup>31</sup>**  
**Corpus : RSE, catégorie d'acteurs : entreprises**

<i>Codes</i>	Grainger & Associates	Shell Canada	Talisman Energy	Suncor Energy	<i>Fréquences totales</i>	<i>Fréquences T./Nb. de citations</i>
1. Responsabilité sociale de l'entreprise	0,25	0,24	0,70	0,67	<b>28</b>	<b>0,5</b>
2. Employés	0,50	0,29	0,00	0,38	<b>19</b>	<b>0,3</b>
3. Communautés	0,00	0,41	0,30	0,33	<b>17</b>	<b>0,3</b>
4. Parties prenantes	0,17	0,12	0,30	0,29	<b>13</b>	<b>0,2</b>
5. Actionnaires	0,08	0,29	0,00	0,19	<b>10</b>	<b>0,2</b>
6. Gouvernement	0,08	0,29	0,20	0,00	<b>8</b>	<b>0,1</b>
7. Développement durable	0,00	0,35	0,10	0,05	<b>8</b>	<b>0,1</b>
8. Environnement	0,08	0,29	0,10	0,05	<b>8</b>	<b>0,1</b>
9. Consultation et concertation	0,00	0,24	0,10	0,14	<b>8</b>	<b>0,1</b>
10. Éthique corporative	0,50	0,00	0,00	0,1	<b>8</b>	<b>0,1</b>
11. Transparence	0,17	0,06	0,30	0,05	<b>7</b>	<b>0,1</b>
12. Valeurs de l'entreprise	0,42	0,00	0,10	0,05	<b>7</b>	<b>0,1</b>
13. Normes et standards	0,00	0,12	0,30	0,05	<b>6</b>	<b>0,1</b>
14. Reddition de comptes	0,00	0,18	0,20	0,05	<b>6</b>	<b>0,1</b>
15. Générations futures	0,00	0,06	0,10	0,00	<b>2</b>	<b>0,03</b>

<sup>31</sup> La fréquence relative = fréquence du code / nombre de citations

## APPENDICE C

**Tableau détaillé des fréquences relatives<sup>32</sup>**  
**Corpus : Développement durable. Catégorie d'acteurs : grandes entreprises**

<i>Codes</i>	Tembec	Abitibi- Consoli dated	Commonw-ealth Plywood Ltee	SFK pâte	Cascades	Gaz Métro	Commun- auto Inc.	Société de Transport de Montréal	Ciment St- Laurent	<i>Fréquences totales</i>	<i>Fréquences / N.b. de citations</i>
1. Le développement durable	0,2	0,5	0,2	0,4	0,2	0,3	0,4	0,5	0,3	164	0,37
2. L'environnement	0,4	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	<b>102</b>	<b>0,23</b>
3. La dimension sociale	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,04	0,2	<b>66</b>	<b>0,15</b>
4. Le développement économique	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,04	0,1	0,2	57	0,13
5. Les employés	0,44	0,03	0,03	0,14	0,26	0,18	0,00	0,07	0,13	<b>53</b>	<b>0,12</b>
6. Le gouvernement	0,33	0,09	0,13	0,07	0,02	0,07	0,11	0,16	0,13	<b>42</b>	<b>0,10</b>
7. Les gaz à effet de serre	0,00	0,03	0,00	0,01	0,06	0,18	0,11	0,13	0,06	<b>32</b>	<b>0,07</b>
8. Les normes et les standards	0,44	0,09	0,10	0,12	0,08	0,03	0,00	0,00	0,06	30	0,07
9. Les communautés	0,11	0,05	0,00	0,08	0,14	0,10	0,00	0,02	0,04	<b>29</b>	<b>0,07</b>
10. Le marché	0,11	0,02	0,00	0,21	0,00	0,07	0,00	0,05	0,00	<b>29</b>	<b>0,07</b>
11. Le recyclage	0,00	0,06	0,00	0,01	0,30	0,01	0,00	0,02	0,08	<b>26</b>	<b>0,06</b>
12. Les clients	0,11	0,02	0,00	0,10	0,02	0,15	0,03	0,05	0,02	<b>25</b>	<b>0,06</b>
13. L'emploi	0,11	0,05	0,06	0,05	0,04	0,12	0,00	0,05	0,02	<b>24</b>	<b>0,05</b>
14. L'efficacité énergétique	0,00	0,03	0,00	0,00	0,04	0,18	0,00	0,02	0,08	<b>21</b>	<b>0,05</b>
15. La santé et la sécurité	0,11	0,00	0,00	0,10	0,06	0,06	0,00	0,07	0,04	<b>21</b>	<b>0,05</b>
16. Équité	0,00	0,00	0,00	0,07	0,00	0,03	0,00	0,07	0,00	<b>11</b>	<b>0,03</b>

<sup>32</sup> La fréquence relative = fréquence du code / nombre de citations

## APPENDICE D

**Tableau détaillé des fréquences relatives<sup>33</sup>**  
**Corpus : Développement durable. Catégorie d'acteurs : PME et la FCEI et la fédération des producteurs de porcs**

<i>Codes</i>	Optim Ressources	CO2- Solution	Tornade Récupération	La CGIRE Inc.	Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante	Fédération de producteurs de porcs du Québec	<b><i>Fréquences totales</i></b>	<b><i>Fréquences /N.b. de citations</i></b>
1. Le développement durable	0,46	0,32	0,62	0,12	0,46	0,33	<b>70</b>	0,32
2. Le gouvernement	0,19	0,18	0,29	0,04	0,40	0,31	<b>44</b>	0,20
3. L'environnement	0,04	0,14	0,14	0,19	0,20	0,18	<b>35</b>	0,16
4. Développement et croissance de l'entreprise	0,04	0,14	0,05	0,20	0,14	0,23	<b>34</b>	0,16
5. Lois et règlements	0,00	0,05	0,10	0,05	0,46	0,10	<b>27</b>	0,12
6. Le Québec	0,15	0,09	0,10	0,09	0,17	0,05	<b>23</b>	0,11
7. Le développement régional	0,00	0,00	0,00	0,23	0,06	0,05	<b>19</b>	0,09
8. Les communautés	0,04	0,05	0,14	0,11	0,03	0,03	<b>16</b>	0,07
9. Emploi	0,04	0,09	0,00	0,04	0,17	0,00	<b>12</b>	0,06
10. Gaz à effet de serre	0,04	0,09	0,00	0,04	0,17	0,03	<b>12</b>	0,06

<sup>33</sup> La fréquence relative = fréquence du code / nombre de citations