

Dans cette édition, nous présentons des articles (partie 2) de la conférence d'Agadir sur la RSE, qui a eu lieu au Maroc les 26-28 février derniers. Les thématiques couvrent la gestion des ressources humaines, la légitimation et le discours, la reddition de comptes, la gouvernance et la finance, les perspectives écosystémiques et celles pour la recherche. S'ensuit un article de Grace Barrasso sur la réparation des dommages, un compte-rendu par François Décary-Gilardeau du Débat public sur l'avenir de la société de consommation, tenu le 12 mars à l'UQAM, et enfin un compte-rendu par Cherryl André de la Porte du discours de Maude Barlow portant sur l'eau et la santé, à l'occasion de la Simulation annuelle de l'Organisation Mondiale de la Santé, qui s'est tenue le 6 mars à Montréal.

# Oeconomia Humana

Avril 2009

**Éditorial, François Décary-Gilardeau, rédacteur adjoint**

Decary-Gilardeau.Francois@uqam.ca

## La pauvreté existe encore!

Nous ne le rappellerons jamais assez, le développement durable appelle l'équité. Sans elle, il est voué à l'échec, perpétuant inégalités et conflits entre les nations et à l'intérieur de celles-ci.

Constat d'un échec, il importe peu de trouver les coupables, mais il faut reconnaître qu'aujourd'hui encore, plus de vingt ans après la parution du rapport Brundtland, le parent pauvre du développement durable demeure les questions d'équité, pourtant omniprésentes dans le document originel. C'est d'autant plus troublant que Mme Brundtland pouvait difficilement être plus claire : « le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, [auxquels] il convient d'accorder la plus grande priorité ».

L'évacuation de l'équité des discours sur le développement durable ne provient pas d'un progrès fulgurant en la matière. L'écart entre les riches et les pauvres n'a jamais été aussi profond. Loin d'être désuet, la question de la justice sociale doit demeurer au cœur de nos préoccupations si l'on souhaite tendre vers un développement socialement et environnementalement responsable.

L'attention apportée aujourd'hui à la crise économique en camoufle une encore plus troublante et gênante dans nos pays riches. Malgré une longue période de prospérité, nous avons échoué en tant que société, à améliorer le sort

de pans entiers de nos concitoyens. Cette constatation déjà troublante ne va pas en s'améliorant dans la conjoncture actuelle.

En effet, si l'on ne considère que les besoins essentiels (se nourrir, se loger), on se rend vite compte que la marge de manœuvre déjà mince de plusieurs ménages a littéralement fondu ces dernières années. Les chiffres les plus récents sont éloquents: entre 2001 et 2006 le prix du loyer médian au Québec a augmenté de 14,3 %, combiné à une hausse des prix de l'électricité de 18,3 % entre 2004 et 2009. Selon le FRAPRU, c'est 35,6 % des ménages locataires qui consacrent plus de 30 % de leur revenu à leur logement (16,1% plus de la moitié).

Au niveau de l'alimentation, plusieurs ménages doivent se serrer la ceinture. Les récentes données de Statistique Canada sont surprenantes. Entre février 2008 et février 2009, les prix du riz, des pâtes alimentaires et du bœuf ont augmenté respectivement de 27,2 %, 17,4 % et 9,1 %. Similairement, au Québec, les prix des légumes et des fruits frais ont fait des bonds de 24,5 % et 21,1 %. En à peine un an, tous ces aliments qui s'inscrivent dans une alimentation saine ont considérablement augmenté. Les organisations et fondations prônant de saines habitudes de vie font face à un défi de taille !

## Séance 3 & 6: Gestion des ressources humaines et RSE

### Agir de manière socialement responsable sur le marché de l'emploi flexible

Par **Isabelle Galois**, Enseignant-Chercheur ès Sciences de Gestion,  
Centre de recherche Magellan, IAE de l'université Jean-Moulin Lyon 3



**Christiane Perez-Cloarec**, Consultante RH, Option Leader, Doctorante ès Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble

**Michel Le Berre**, Professeur des Universités, Université Pierre Mendès France, Grenoble

Thomas Chaudron, ex-président du Centre des jeunes dirigeants français, a remis le 2 février 2009 au ministre du Travail, Brice Hortefeux, son rapport qui porte sur des situations de travail dans lesquelles il existe une relation tripartite entre un salarié, un employeur de droit et un employeur de fait (l'entreprise utilisatrice chez qui le salarié réalise le travail pour lequel il est rémunéré). Sa mission était d'identifier les moyens permettant de conjuguer compétitivité et responsabilité, dans la France d'aujourd'hui. Son constat est le suivant : « *le salariat et la relation bilatérale sont la norme depuis des décennies, et le resteront, mais la crise actuelle oblige à imaginer de nouvelles voies et de nouvelles limites... Le recours aux tiers employeurs est une solution adaptée dans de nombreux cas* ». Ces évolutions du marché montrent que l'entreprise se désengage de plus en plus du risque lié à l'emploi, qu'elle transfère aujourd'hui vers le salarié. Encourager aujourd'hui les formes alternatives d'emploi que sont l'intérim et l'emploi via les sociétés de portage salarial, associant travail indépendant et salariat, c'est donner à de nombreuses personnes la possibilité de se maintenir dans l'emploi et de continuer à valoriser leurs compétences, et pour certains de choisir durablement ces modalités d'emploi.

Notre article s'intéresse au rôle que jouent les sociétés d'intérim et de portage salarial dans la gestion de la carrière des individus. Ce rôle est-il socialement responsable ? Pour comprendre ce

contexte nous mobilisons deux champs théoriques. D'une part, la « carrière nomade » (Cadin et al, 1999) issue du courant managérial des « boundaryless careers » (Arthur et Rousseau, 1996), élaborée à partir de mobilités de projets, d'auto-emploi, pour faire face à la dépendance d'un employeur. Dans cette optique, la carrière du « *portofolio worker* » se présente comme un portefeuille d'opportunités (Hall, 2002). D'autre part, d'après Eisenberger et al. (1986), Guzzo et al. (1994), Wayne et al. (1997), Allen et al. (2003) et Van Breugel et al. (2005), le soutien des sociétés d'intérim et de portage salarial a un rôle dans la carrière des individus concernés, pour accompagner les transitions ou les choix durables.

Une étude qualitative, traitée par codage thématique à l'aide du logiciel NVivo7, réalisée auprès de 30 acteurs du portage salarial et 33 acteurs de l'intérim met en évidence le rôle de support que jouent ces deux intermédiaires sur le marché de l'emploi auprès des typologies de demandeurs d'emploi et de personnes désirant concrétiser un projet professionnel.

Les résultats de l'étude indiquent que les salariés portés ont pleinement conscience d'être les acteurs de leur carrière. Ils perçoivent les sociétés de portage comme un intermédiaire qui leur permet, à travers un certain nombre de services, de se centrer sur leur champ d'expertise, de mener une activité de missions sans contraintes admi-

nistratives et au cœur d'un réseau permettant d'élargir leur portefeuille de clients, de maintenir et acquérir des compétences nouvelles, de retrouver un équilibre entre temps familial/parental et professionnel, d'équilibrer les risques endossés et liés à l'emploi « précaire », avec la liberté de refuser des missions au nom de l'éthique. Quant aux agences d'intérim, elles apparaissent également comme une organisation-support pour les individus en attente d'un emploi durable. Les efforts de l'agence pour assurer à l'intérimaire une continuité dans le travail, la prise en compte de ses attentes, l'aide que l'agence lui apporte en cas de difficultés rencontrées dans l'entreprise utilisatrice ainsi que la liberté de pouvoir refuser une mission qui ne soit pas conforme à ses attentes, génèrent chez l'intérimaire un sentiment de soutien de la part de l'agence. Au-delà du fait que le statut de l'intérimaire se soit amélioré avec la création du Fastt, c'est bien le comportement de l'agence d'intérim qui joue un rôle de soutien auprès de celui-ci.

Ce n'est pas le bien fondé de l'existence ou de la non-existence des sociétés d'intérim et de portage qui est discuté ici, mais plutôt des actions mises en œuvre et des moyens mis à la disposition des intérimaires et des salariés portés pour permettre à ces derniers d'accéder plus facilement à l'emploi, de concrétiser leur projet professionnel, d'évoluer dans leur carrière et de sécuriser leurs parcours professionnels. Chacun s'est emparé de cette notion de «flexsécurité», popularisée par l'exemple danois, puis de celle de sécurisation des parcours professionnels, ou encore de sécurité sociale professionnelle. L'évolution des pratiques permet de constater que la sécurisation des parcours professionnels est vraisemblablement un phare de la gestion des ressources humaines pour la prochaine décennie avant que la «formation durable» ne l'enrichisse à son tour. Les sociétés d'intérim et de portage salarial devront faire évoluer le statut de leurs salariés pour leur apporter encore plus de soutien dans leur carrière.

**Contacts:**

i.galois@esc-chambery.fr  
christiane.perez-cloarec@upmf-grenoble.fr  
michel.leberre@upmf-grenoble.fr



Copyright: Philippe Haumont

# La RSE et les risques de privatisation non démocratique de la régulation du travail

Par Thierry Brugvin, LARGOTEC/Paris XII

Certains mouvements sociaux transnationaux militent pour le respect des normes fondamentales du travail, en particulier dans les pays à bas salaires. Ils développent pour cela de nouveaux instruments, les codes de conduites et les labels sociaux. Des ONG et des syndicats, membres de l'European Clean Clothes Campaign (CCC) développent des moyens d'actions concrets, visant à renforcer la régulation sociale du travail. Il s'agit en particulier des codes de conduites et des labels sociaux, qui ne relèvent pas seulement de la "démocratie revendicative". Les codes de conduites et les labels sociaux ou équitables offrent des opportunités nouvelles de participation à la régulation du travail aux acteurs privés (ONG, syndicats, sociétés d'audit). Ces mouvements sociaux transnationaux cherchent, au travers ces derniers, à renforcer la régulation sociale (normes et relations industrielles) et sa démocratisation au plan international. Mais leur utilisation peut entraîner aussi une privatisation de la régulation, alors qu'à terme, leur objectif s'avère au contraire une régulation sociale encadrée par des pouvoirs publics démocratisés.

Les actions de la société civile, dans la production de normes par les pouvoirs publics, permettent de renforcer la participation à la régulation internationale du travail et à la défense des conditions de travail. Cependant, si les acteurs privés prennent part à la régulation par la vérification et la sanction, par des moyens écartant complètement les pouvoirs publics, alors ils nuisent à sa démocratisation. En effet, ils ne disposent ni d'une indépendance économique suffisante, ni de la légitimité élective des pouvoirs publics. Cette privatisation de la régulation ne serait-elle pas finalement une des formes de la gouvernance globale par la société civile ?

D'une certaine façon, les labels ne peuvent disposer d'une réelle crédibilité, que dans les secteurs de la micro-production plus facilement contrôlable, ou dans le cadre d'une production importante, mais avec un financement suffisant et indépendant économiquement (donc public).

En matière de fiabilité des labels, on observe donc une série de conflits de régulation entre les mouvements sociaux et les acteurs économiques privés : la logique du marketing et du partenariat / contre la logique de la revendication, la communication marketing (l'industrie des relations publiques) / contre la communication dénonciatrice. Concernant les dispositifs de régulation privée (certification, labels...), la communication marketing et la prolifération de la régulation procédurale (non indépendante) l'emporteraient probablement sur la capacité de communication dénonciatrice des mouvements sociaux. En effet, il n'est pas possible pour les mouvements sociaux de dénoncer chaque mauvais label ou mauvaise certification. Or, c'est la stratégie habituelle des dirigeants d'entreprises: lorsqu'un label ou une certification est dénoncé par les associations, ils le changent en prétextant que le nouveau va tout changer. Enfin le pouvoir de la communication marketing tend lui-même à dominer le pouvoir procédural et dénonciatoire. Par contre si la voie de la régulation tripartite se développe, les auditeurs privés pourront gagner en indépendance économique grâce au financement des pouvoirs publics et les associations citoyennes pourront continuer à exercer leurs actions dénonciatrices afin d'y exercer un contrôle démocratique.

## Contact:

thierry.brugvin@free.fr



Copyright: Carole Crabbé  
Clean Clothes Campaign

# Impacts de la Responsabilité Sociale sur le Développement des Compétences

Par Dr. Mehrez Chaher, Professeur et Anissa Hanafi , Assistante Contractuelle

Institut Supérieur de Gestion de Tunis

La divergence et l'hétérogénéité des revendications des différentes parties prenantes conduisent à repenser le rôle et la place de l'entreprise dans la société et plus particulièrement son système de management. En effet, l'entreprise est en permanence contrariée par les intérêts antagonistes de ses parties prenantes qu'elle est tenue de satisfaire étant donnée l'influence qu'ils peuvent exercer sur sa pérennité et son développement. Par ailleurs, vu les enjeux du contexte actuel, l'acquisition et le maintien de l'avantage concurrentiel repose sur le développement des compétences de l'entreprise nécessitant plus d'engagement à leur égard. A cet effet, adopter un comportement éthique et socialement responsable se présente comme une recette éprouvée permettant d'assurer la prospérité et l'avenir de l'entreprise dans un contexte de complexité et de volatilité des marchés.

Cette recherche a pour ambition d'analyser la relation entre le comportement des entreprises à travers leur responsabilité sociale et le développement des compétences. Introduites progressivement dans le monde des affaires et dans le milieu académique des sciences de gestion depuis plusieurs décennies, l'éthique et la RSE constituent une problématique qui ne cesse de gagner du terrain et de s'établir comme une orientation indispensable afin d'assurer la performance et la pérennité. Ces notions ont émergé depuis le début du siècle dernier mais elles n'ont connu un véritable essor qu'au milieu des années 70, où les questions sociales, l'éthique et la morale constituent les mots-clés de nombreuses recherches et de multiples discours. Pourtant, ce n'est qu'à partir du milieu des années 80 que la RSE devient un domaine à part, légitimé par des courants théoriques ainsi que des constations empiriques. Trois approches théoriques fondent la RSE. Il s'agit, en premier, de l'approche moraliste Business Ethics, qui considère que le jugement moral et les valeurs régissent notamment l'entreprise et ses activités, tout comme les autres domaines de la vie humaine. Ensuite, c'est au tour de l'approche contractuelle ou encore la Business & Society d'étayer la RSE, se basant

sur le principe selon lequel l'entreprise est un établissement social fondé dans la perspective d'être au service de la société. Sa relation avec la société est régie par les termes d'un contrat social qui détermine sa responsabilité et en cas de non-respect de ses clauses, l'entreprise n'est plus considérée comme responsable. Vient enfin l'approche utilitaire justifiant la RSE. Selon la Social Issue Management, l'entreprise a intérêt, dans une perspective de moyen ou long terme, à agir de manière socialement responsable. Elle présente la responsabilité sociale corporative comme un intérêt bien compris de l'entreprise.

Face à la notion de RSE plusieurs attitudes se manifestent, où les unes la limitent au profit générée pour les actionnaires, d'autres par contre l'étalement à toutes les parties ayant un intérêt dans l'entreprise. En outre, c'est le management des compétences de l'entreprise qui constitue la base de son développement et le garant de sa pérennité. En effet, la composition et l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises nichent, sitôt, dans l'exploitation des ressources internes particulièrement les compétences. Dans ce contexte, nous avons tenté d'analyser la situation et nous avons proposé la solution : la RSE. Réglementation ou éthique, défensive ou responsable, plusieurs attitudes sont envisageables en matière de RSE.

Nous avons proposé un modèle de recherche qui permet d'opérationnaliser les liens entre le comportement des entreprises vis-à-vis de la responsabilité sociale et le développement des compétences, qui permettrait de valider ces relations dans le cadre d'une investigation empirique ultérieure. L'enjeu est considérable : suffit-il de se limiter au respect de la réglementation ou serait-il plus avantageux d'accorder de l'intérêt aux expectatives des partenaires sociaux et d'outrepasser le concept d'obligation ? Quel comportement adopter en vue de surmonter les défis contemporains de la responsabilité sociale ?

## Contacts:

chahermehrez@yahoo.fr / a\_hanafi@laposte.net

# RSE et innovations : lorsque les petites organisations intègrent la RSE dans leur stratégie d'innovation

Par Karine Roux et Cécile Ducoulombier. UPVM & INPL - ENSAIA

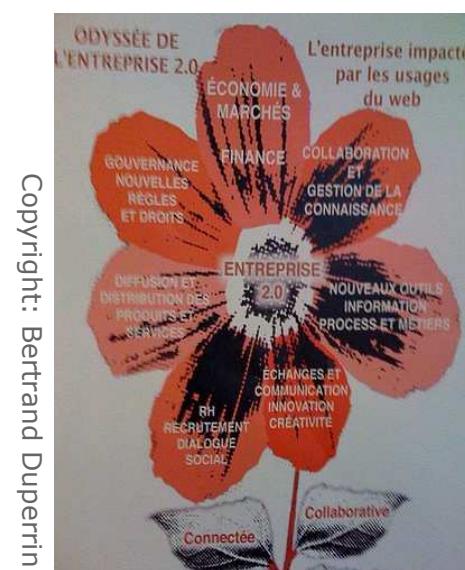
Notre contribution étudie la manière dont deux petites et moyennes organisations dans l'industrie alimentaire mobilisent leur capital social afin de prendre en compte les dimensions environnementale et sociale lors de leur processus d'innovation.

Nous apprêhenderons le lien entre capital social et innovation par référence au mouvement ressources compétences, car cette approche théorique considère les ressources et les compétences comme centrales pour le développement des organisations. Plus précisément, le processus d'innovation résulte de l'échange et de la combinaison de savoirs existants (Nahapiet et Ghoshal, 1998) suite à la mobilisation du capital social, comme l'explique le modèle proposé par ces auteurs. C'est en s'appuyant sur ce modèle que nous proposons une analyse approfondie de deux cas, l'un concernant un artisan fabriquant des conserves de mirabelles et l'autre relatif à une coopérative produisant des fromages. L'objectif de ce rapprochement entre théorie et pratique est de préciser si les préoccupations de la RSE sont prises en compte lors de la formation du capital social, si elles influencent le processus d'innovation et enfin si le résultat, à savoir la création d'un produit ou d'un service innovant, a des conséquences sur les dimensions de la RSE.

Pour conduire ces deux analyses, différentes informations qualitatives ont été collectées lors d'entretiens semis-directifs et suite à l'administration de questionnaires auprès de deux dirigeants afin de considérer leurs pratiques au cours des dernières années. En résumé, ces deux dirigeants, très attachés à leur région, ont décidé pour l'un de créer une coopérative et pour l'autre une entreprise artisanale fondée sur l'exploitation des ressources locales. Ils se sont fixés comme objectif d'innover régulièrement afin de servir leur territoire et de satisfaire à des préoccupations sociales et environnementales.

A partir des informations collectées, nous proposons une représentation de la dynamique d'innovation mise en œuvre par ces deux dirigeants à l'aide du modèle de Nahapiet et Ghoshal. Lors de l'analyse des différentes phases du processus d'innovation des deux petites organisations, nous mettons éventuellement en exergue le rôle de la RSE.

L'analyse de ces deux pratiques managériales montre que lorsque les dirigeants parviennent à enrichir leur capital social, en intégrant par exemple des préoccupations sociales et environnementales dans leurs interactions avec autrui, ils dynamisent leur processus de création de connaissances, enchaînent les innovations et donc créent de la valeur. La RSE est donc à l'origine des innovations puisqu'elle fait progresser l'entreprise, en l'amenant à développer de nouveaux produits et/ou services. Cette recherche exploratoire laisse donc à penser que la RSE pourrait donc être considérée comme un levier de développement de certaines ressources de l'organisation.

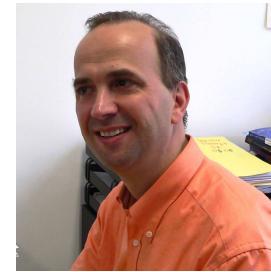


Copyright: Bertrand Duperrin

## Séance 4: Légitimation, discours et RSE

### Les stratégies rhétoriques de légitimation de la responsabilité sociale de l'entreprise

Par Patrick Gilormini  
ESDES, Université Catholique de Lyon



Notre recherche porte sur le rôle des récits dans l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Les approches positivistes de la RSE trop marquées par les intentions instrumentales et stratégiques des managers ne nous permettent pas de rendre compte des processus d'institutionnalisation, qu'ils soient de nature coercitive, normative ou mimétique.

Basu et Palazzo [2008] définissent la responsabilité sociale de l'entreprise comme « le processus par lequel les managers d'une organisation conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs rôles vis-à-vis du bien commun mais aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes ». À partir de quoi ils proposent une grille de lecture de la RSE comme processus d'élaboration de sens qui comporte trois volets : cognitif, linguistique et conatif. Ces trois dimensions leur permettent de caractériser comment les managers d'une entreprise pensent et agissent leurs rôles et leurs relations avec les parties prenantes.

Phillips, Lawrence & Hardy [1994] mettent en évidence comment l'action affecte les discours en produisant des textes qui sont autant de traces porteuses de sens. Ils s'attachent essentiellement au statut des auteurs, aux genres des textes ainsi qu'aux liens qu'ils entretiennent entre eux pour préciser comment ces textes engendrés par l'action sont incorporés dans des discours qui produisent des institutions qui à leur tour contraindront ou autoriseront un certain type d'actions. En reprenant le point de vue de Karl Weick [1995], l'élaboration d'un sens rétrospectif des actions est enclenchée par des problèmes,

des surprises, des controverses. L'élaboration de nouvelles significations (*sensemaking*) survient face à des moments où la nouveauté et l'inédit mobilisent l'attention des organisations et conduisent ses acteurs à trouver un sens à ce qu'ils observent et éprouvent. Ce processus de *sensemaking* passe par les mots qui sont générés et assemblés en phrases qui sont utilisées dans les conversations et permettent aux acteurs de dire quelque chose de leur expérience. Il engendre des récits, des métaphores qui sont autant de matériaux narratifs utilisés par les managers pour donner sens à cette réalité nouvelle que sont les solutions ad hoc conçues face aux nouveaux problèmes sociaux et environnementaux de l'entreprise. L'enjeu est bien ici celui de la sélection des textes issus de l'expérience qui pourront être repris dans les discours qui justifieront l'adoption d'une pratique managériale. C'est aussi celui de l'exclusion des interprétations trop singulières et de la réduction au silence des textes non recevables par les assemblées de parties prenantes.

Il nous semble important de compléter les propositions de Phillips, Lawrence & Hardy [1994] en nous attachant plus particulièrement aux procédés argumentatifs que mobilisent les managers pour emporter l'adhésion à propos des sujets de disputes et des controverses que sont les enjeux de développement durable. Nous proposons d'appeler *moment rhétorique* le passage d'un ensemble de textes issus des processus de *sensemaking* face aux problèmes de développement durable, à la configuration de discours, dont l'entrecroisement, s'il est réussi, fournira la trame d'un réseau de formes institutionnelles référées aux enjeux de RSE. Ce moment de composition des textes se situe au cœur

de l'élaboration du discours argumentatif et détermine le succès des institutions référencées à la RSE en mobilisant la mémoire, mais aussi la voix et le geste du manager orateur. Notre approche remet au centre de l'analyse non pas les faits sociaux ou naturels en tant que tels, mais la construction des controverses de développement durable sur lesquelles l'accord n'est pas immédiat, des questions contestées sur lesquelles le doute ouvre des brèches par où s'engouffre l'incertitude. Autant de lieux où se développent le désir de la communication, le refus de la violence et la quête de la vraisemblance qui caractérise la rhétorique.

Le niveau de maturité d'un partenariat avec une partie prenante peut ainsi être analysé à partir, d'une part, des genres de discours qui sont utilisés pour le justifier (judiciaire, épидictique ou délibératif), et d'autre part, de l'agencement et de l'articulation entre les unités rhétoriques du pathos, du logos et de l'éthos qui sont adoptées par les managers de l'entreprise. Lorsque les justifications seront acceptées ou tenues pour acquises, une relation partenariale aura atteint un état d'institutionnalisation. Un nœud sera constitué entre le fil du discours renvoyant à d'autres nœuds issus d'autres moments rhétoriques, qui, ensemble, constituent un réseau reconnu et accepté de règles, de normes et de valeurs culturelles.

L'institutionnalisation des relations avec les parties prenantes apparaît comme une pratique de rhétorique dont l'objectif est la réduction de la différence entre des individus sur une question sociale ou environnementale donnée. Le manager (orateur) et les parties prenantes qui constituent son auditoire négocient leur différence et leur distance en se les communiquant. S'il n'y avait pas de problèmes qui séparent le management de ses parties prenantes, il n'y aurait pas de débat entre eux, pas même de discussion. Par la rhétorique, le manager négocie son identité et sa différence –les siennes mais aussi celles de son entreprise- et par son argumentation il permet de légitimer de nouvelles formes d'organisations.

**Contact:** pgilormini@univ-catholyon.fr

## Bibliographie:

Basu Kunal & Palazzo Guido, 2008, "Corporate social responsibility: a process model of sense-making", *Academy of management review*, , Vol.33, N°1, 122-136

Phillips Nelson, Lawrence Thomas B., Hardy Cynthia, 2004, 'Discourse and institutions', *Academy of management review*, 29, N°4, 635-652

Weick , K.E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA



Copyright: Denis Collette

## L'Industrie du Sport et la RSE. L'exemple du sport spectacle professionnel

Par **Jens Blumrodt et Julia Roloff**

ESC Rennes, Management and Organization



Le sport a pris une place prépondérante dans l'imaginaire de tous les peuples. Le lien étroit entre sport et médias a propulsé le sport spectacle en tête des primes-time des chaînes de télévision. Des critiques se font entendre. Elles avancent que les représentants du spectacle sportif, les clubs sportifs, sont gérés en regard de l'éthique qui les anime. À une éthique utilitariste correspond une gestion marchande axée sur le profit, les valeurs du sport apportant simplement et utilement une couleur au produit, à des fins d'efficience. Il existe un véritable fossé entre le rêve vendu au grand public et la tricherie envers l'imaginaire des consommateurs. Les scandales de toutes sortes ne manquent pas. Les valeurs véhiculées par le sport sont mises à de rude épreuve quand le business et le marketing sportif s'en mêlent.

Ces vingt dernières années, le sport spectacle a connu un essor spectaculaire, se traduisant par une professionnalisation de ses représentants. En France, les clubs professionnels de sport d'équipe comme le football et le rugby ont en effet opté pour un statut marchand (SAOS ou encore SASP). Ces clubs sont des PME et des marques à part entière, dont certaines jouissent d'une notoriété mondiale. Les critiques dépossèdent les clubs professionnels d'une éthique basée sur des valeurs reconnues par l'humanité et les accusent de tirer bénéfice de leur position dans l'esprit des spectateurs. Les clubs sportifs produisent un service, le spectacle sportif, autour duquel se regroupent différentes parties prenantes dont celle des spectateurs présents au stade. L'achat de billets d'entrée amène une liquidité financière au club. Les spectateurs contribuent à l'ambiance régnant dans les stades, le fameux douzième

homme, et influencent indirectement la perception du spectacle par le téléspectateur.

Jusqu'à ce jour, aucune recherche n'a été menée visant à évaluer la place de la RSE au sein de l'entreprise du sport spectacle et dans la perception des spectateurs. Existe-t-il un facteur dans l'imaginaire du spectateur faisant référence à la RSE de l'entreprise de l'industrie du sport ? Prend-elle sa place dans le management stratégique de l'entreprise et contribue-t-elle à l'image de marque d'un club sportif d'équipe professionnel ?

L'objectif de la recherche consiste à démontrer que la RSE est un facteur important dans cette industrie particulière qui est celle du sport spectacle. Afin de mener cette réflexion à bien, nous définissons la RSE pour ce secteur, la rendons lisible dans les actions engagées et soutenues par l'industrie et mesurons son impact auprès des spectateurs. Le cadre théorique de la RSE a été appliqué aux clubs de la Ligue 1, représentants du football professionnel du plus haut niveau. Cette première théorie a été conjuguée avec des théories permettant d'évaluer les perceptions des consommateurs. C'est grâce à cette double approche qu'il est possible de montrer que l'industrie du sport, et plus particulièrement l'industrie du sport spectacle, nécessite un management et des stratégies RSE spécifiques dépassant le simple niveau local ou encore le cadre du fonctionnement d'un seul et unique club.

### Contacts:

jens.blumrodt@esc-rennes.fr  
julia.roloff@esc-rennes.fr

## Séance 7: *La reddition de comptes et la RSE*

### **Vers une typologie du capital intellectuel**

**Par Dammak Saida, Doctorante en Méthodes comptables et financières, FSEG Sfax, Tunisie,**  
**Triki Mohamed, Professeur en Sciences de Gestion, ESC Sfax, Tunisie**  
**Boujelbene Younes, Maître des Conférences en économie, ISA Sfax, Tunisie**

On constate, durant les dernières décennies, un réel changement du paradigme industriel. Les entreprises se développent grâce l'acquisition et la capitalisation des compétences. Les facteurs humains et organisationnels se substituent au capital technique et industriel. Par conséquent, l'entreprise est considérée comme un portefeuille de ressources basées sur des savoirs nécessaires et organisés. Les choix stratégiques de l'entreprise doivent donc permettre de créer, d'exploiter et de maintenir un portefeuille de savoirs qui lui assure une création de valeur. Ainsi, une entreprise doit apprendre à connaître ses leviers de création de valeur afin de répondre aux exigences de ses parties prenantes. C'est l'ensemble de ses leviers intangibles désignés maintenant sous le vocable de capital intellectuel qui crée de la valeur. Si une entreprise entreprend une telle investigation, elle se trouve confrontée à un certain nombre de problèmes, qui sont autant conceptuels que pratiques. La notion de capital intellectuel est nouvelle. La compréhension actuelle de ce qu'est le capital intellectuel est très limitée par la conception comptable des actifs intangibles.

Le domaine du capital intellectuel a fait l'objet de plusieurs analyses exploratoires. Sveiby (2000), Edvinson et Malone (1997, 1999) et l'IFAC (1997) retiennent trois composantes pour définir le capital intellectuel à savoir: le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel. Ces analyses semblent s'accorder sur la présence de trois caractéristiques principales à savoir : les immatériels peuvent être sources d'avantages économiques futurs, ils ne présentent pas de substance physique et dans une certaine mesure, ils peuvent être conservés et commercialisés par une entreprise. Ils comprennent généralement au moins la R&D, les brevets et les marques commerciales.

Nous remarquons aussi que le champ d'appla-

-tion des immatériels a évolué ces dernières années, passant d'une délimitation aussi étroite à un concept plus large qui comprend les ressources et capacités humaines, les moyens structurels (bases de données, technologie, habitudes et culture) et le capital relationnel qui comprend des concepts et processus structurels, et les réseaux de clients et fournisseurs.

Un déterminant essentiel de l'innovation dans l'entreprise et de la création de valeur semble résulter d'autres éléments immatériels fondamentaux que la R-D. Selon une étude réalisée par Watson et al. (2005), les activités contribuant à l'innovation et à la création de valeur recouvrent un large éventail d'activités complémentaires, qui vont de la justification de la position concurrentielle dominante, en passant par les moyens que l'entreprise met en œuvre pour maintenir cette position. La création de valeur peut être générée grâce à la qualité de la concurrence. Par exemple, la description des avantages que l'entreprise possède par rapport à la concurrence et les moyens que l'entreprise met en œuvre pour contrer la concurrence ou l'affaiblir débouchent sur la création de valeur. D'autres immatériels peuvent inclure les risques liés à l'environnement.

Notre problématique consiste à s'interroger sur une classification du capital immatériel qui trouve son origine dans la création de valeur. Des analyses exploratoires et confirmatoires sont réalisées à partir des données collectées dans les rapports annuels de l'année 2005 de 71 entreprises Multinationales. Les résultats identifient la structure du capital immatériel autour des branches suivants: le capital formation, le capital recrutement, le capital relationnel, le capital process, le capital connaissance et le capital concurrent.

**Contact :** [saida.dammak@laposte.net](mailto:saida.dammak@laposte.net)

## Séance 9: Représentations et RSE

# Responsabilité sociétale dans les entreprises chimiques et para-chimiques cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca

Par Hicham Attouch, Enseignant chercheur, FSJES Meknès et Hafida Nia, Enseignante chercheur, FSJES Mohammedia



Aujourd’hui, il existe une diversité des représentations du rôle qui incombe à l’entreprise envers la société, ce qui explique la polysémie des concepts invoqués pour le fonder. Loin des controverses autour des origines, des composantes et des indicateurs de mesure du construit de la responsabilité sociétale de l’entreprise, notre communication soulève la question de la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises chimiques et para-chimiques Marocaines cotées à la Bourse des Valeurs de Casablanca.

Après avoir passé en revue une partie de la littérature relative à notre sujet et arrêté les principaux besoins du développement durable au Maroc, nous avons étudié la contribution des entreprises sus-indiquées à ces besoins, via une grille d’analyse portant sur les aspects suivants : la perception, la gouvernance et les pratiques déclarées de RSE.

Il ressort de notre étude empirique que ces entreprises, au nombre de douze, tendent davantage à limiter leurs actions de RSE aux domaines ayant un impact direct sur leur performance économique de court/moyen terme ou s’inscrivant dans un « marketing social ». Il s’agit plus particulièrement de la focalisation sur les dimensions environnementale et sociale sous l’effet de la réglementation et la normalisation. Par leurs pratiques déclarées de RSE, les entreprises de la population observée ne contribuent donc que partiellement aux exigences du développement durable au Maroc.

### Contacts:

attouch@gmail.com  
hafidaniah@gmail.com



Copyright : Le Piment

## Séance 10: RSE, Gouvernance et Finance

### RSE : un outil de gestion des risques ? Les firmes dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale

Par **Patricia K.David**, Maître de conférences ESDES/Université Catholique de Lyon, France

Les thématiques liées à l'analyse des transformations politiques et socio-économiques des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) résultant de l'implosion du bloc soviétique apparaissent progressivement dans les préoccupations des chercheurs, notamment en France. Nous nous intéresserons plus particulièrement à l'émergence de trois « nouveaux » questionnements dans le management des entreprises, à savoir la responsabilité, le risque et l'éthique, qui nous amèneront vers la perception par les managers des PECO d'une nouvelle institution, la RSE. La problématique du management des risques est apparue récemment dans la littérature managériale ainsi que dans les préoccupations des managers des entreprises ancrées dans les territoires des PECO. Nous allons chercher des réponses aux deux questions suivantes : dans quel contexte la gestion du risque intervient-elle dans les stratégies des entreprises? Et dans quelle mesure la RSE pourrait-elle jouer un rôle d'outil régulateur des risques internes et externes dans les entreprises ? Cette communication présente les premiers résultats d'une étude du terrain, à travers une étude de cas.

Notre communication a pour objectif d'étudier la question de la prise en compte de la problématique du « risque management » dans les stratégies des firmes ancrées dans les territoires des PECO et plus précisément en République tchèque. Nous avons choisi ce terrain d'étude essentiellement pour trois raisons. Premièrement, il nous semble que l'ampleur du processus de transformation postsocialiste des pays concernés pourrait être comparée à l'ampleur des révolutions que l'Europe a connues au cours de son histoire, et devrait, nous semble-t-il, poser un défi aux chercheurs en sciences économiques et sociales. Nous retrouvons à ce niveau les questions et les analyses concernant l'importance, le rôle et l'évolution des institutions (Koleva, Rodet-Kroichvili, Ver-

cueil, 2006). Deuxièmement, la disparition de l'économie étatique centralisée interroge la validité de modèles de gestion des entreprises ancrées dans l'économie du marché ainsi que l'efficience des « meilleures pratiques » et leur « transferabilité », questionnement qui attend toujours des réponses. Enfin, comme le souligne Maria Lissowska (2006), ces « nouveaux » pays européens pourraient être appréhendés comme « le laboratoire d'expérimentation » de nouveaux modèles socio-économiques de gestion face à la globalisation de l'économie mondiale. Nous présenterons dans un premier temps le contexte des entreprises ancrées dans les économies en transition, déterminé par la nécessité pour les entreprises de réorienter leurs trajectoires et par des répercussions des cultures socio-économiques préexistantes (path dependence) (1).

Nous tenterons dans une deuxième partie de rapprocher la notion de la gestion des risques du concept de la RSE à partir d'une présentation rapide d'une étude de cas d'une entreprise tchèque, dont les managers ont mis en place une stratégie cohérente de développement intégrant l'analyse de risques.

(1) Le concept de path-dependence souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme un des concepts clés de l'approche évolutionnaire des institutions (Arthur, 1989 ; North, 1990 ; David, 1985 ; Aguilera et Dabut, 2005, Koleva, Rodet-Kroichvili, Vercueil et alii, 2006)

**Contact:** pdavid@univ-catholyon.fr

## Séance 11: Perspectives écosystémiques sur la RSE

### La responsabilité environnementale des entreprises : Antécédents et conséquences ?

Par Mohamed Hamdoun, Doctorant, ESC Tunis, « ETHICS », ESSEC Tunis



La protection de l'environnement naturel est devenue une des préoccupations fondamentales pour les entreprises, mais aussi pour les simples citoyens. En effet, nous avons assisté depuis les années quatre-vingt-dix à un changement impressionnant du paysage professionnel marqué par une préoccupation accrue pour l'environnement naturel de la part des entreprises. Ces dernières, principalement industrielles, sont accusées d'être les principaux pollueurs. De ce fait, une marée verte avait envahi le monde économique faisant de l'environnement naturel une variable-clé dans la gestion des entreprises. Face à ce nouveau challenge auquel les firmes sont confrontées, deux questions émergent : d'abord, pourquoi les entreprises s'engagent-elles en faveur de l'environnement naturel ? Ensuite, cet engagement est-il vraiment bénéfique ? L'objet de notre travail de recherche sera de recenser, via une revue approfondie de la littérature, les facteurs explicatifs et les bénéfices de la responsabilité environnementale des entreprises. Autrement dit, l'aboutissement de notre article est un processus intégral avec trois niveaux d'analyse : le management environnemental ainsi que ses antécédents et ses conséquences.

Afin d'obliger les industriels polluants à intégrer la dimension environnementale dans la conduite de leurs activités, les gouvernements recourent généralement à la mise en place de mesures dissuasives et incitatives. Outre la mise en place d'un arsenal législatif, les pouvoirs publics ont instauré une panoplie d'instruments de politique environnementale qui incitent les entreprises à entamer des actions écologiques ou en tout cas les dissuadent d'altérer l'environnement naturel. Outre les pressions gouvernementales, les parties prenantes exercent des pressions à l'encontre des firmes pour infléchir leurs comportements dans un sens plus responsable. Ces pressions prennent naissance dans l'environnement distant représenté par l'opinion publique, puis elles sont exprimées par les acteurs de l'environ-

nement opérationnel.

Considérée jadis comme un handicap à la réalisation des profits, l'adoption d'un comportement responsable n'est pas toujours synonyme d'un investissement faraïneux non profitable dans des nouveaux procédés de fabrication. On a dépassé cette vision économique classique faisant de l'intégration de la dimension environnementale un obstacle à la rentabilité. L'intégration de la dimension environnementale ne se fait pas seulement sous la contrainte, mais aussi pour des motivations économiques. De même, les responsables essayent toujours de gérer leurs entreprises en cohérence avec leurs valeurs et leurs croyances. Par conséquence, les motivations éthiques jouent un rôle prépondérant dans l'engagement environnemental des firmes polluantes.

Le débat reste ouvert sur les conséquences des actions vertes où deux perspectives opposées s'affrontent. La première, nommée « Win-Lose », suggère le management environnemental comme un investissement menaçant la compétitivité et la rentabilité des entreprises, alors que la deuxième perspective, nommée « Win-Win », insiste sur les bénéfices de telles pratiques.

Depuis longtemps, la protection de l'environnement naturel est associée à des coûts supplémentaires entraînant une baisse importante de la compétitivité des firmes. En effet, des études empiriques accréditent le modèle économique classique « Win-Lose » qui considère que les pratiques écologiques peuvent hypothéquer la rentabilité économique des entreprises responsables. Les États-Unis qui n'ont pas ratifié le protocole de Kyoto, jugé comme menaçant pour l'économie américaine, s'inscrivent dans cette perspective classique. Actuellement, cette vision classique est remplacée par une nouvelle perspective connue sous le nom de « Win-Win » ou

« l'hypothèse de Porter ». En effet, Porter (1991) avait été l'un des premiers chercheurs à avoir rompu avec le modèle traditionnel dans son article fondateur publié dans « *Scientific American* ». Il y remettait en cause le lien négatif entre les normes réglementaires et la compétitivité des industriels américains, en postulant pour une amélioration de l'avantage concurrentiel des entreprises de son pays.

Au début de ce 21<sup>ème</sup> siècle, les managers avaient commencé à reconnaître les bénéfices de la protection de l'environnement en termes d'avantages concurrentiels. En effet, certaines firmes arrivent à gagner un avantage concurrentiel par la différentiation à la concurrence. Actuellement, le management environnemental est significativement relié au management financier.

Sous des facettes différentes, la relation positive entre le management environnemental et la performance financière avait été vérifiée à travers plusieurs travaux empiriques. Les travaux les plus récents postulent pour une contribution financière positive des pratiques environnementales pour les firmes.

Notre article est purement théorique dont les résultats peuvent être vérifiés via une investigation empirique. De même, les antécédents et les conséquences du management environnemental recensées sont fortement contextualisés. En effet, des facteurs spécifiques à chaque nation et à chaque firme peuvent les influencer d'une façon significative. Ce travail de recherche peut gagner en profondeur en explorant les mécanismes derrière l'impact des actions environnementales sur l'avantage concurrentiel et la performance financière.

## *Atelier: Perspectives de recherche en RSE*

### **Responsabilité sociale de l'entreprise et conditions de travail dans une entreprise mondialisée**

Par **Nait Merzoug Mohamed Larbi**

Maître de Conférences, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université Badji Mokhtar Annaba (Algérie)

La vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises, et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler depuis un certain temps. De nombreuses entreprises mondialisées brandissent le slogan «de la responsabilité sociale de l'entreprise économique » dans le but d'embellir leur image et améliorer les conditions de leur force de concurrence commerciale et la propagande pour leurs produits. Ces facteurs stratégiques ne sont pas les seuls facteurs qui impulsent la RSE dans ces entreprises mondialisées. Il y a également d'autres aspects, tels que les conditions de travail.

1. Mise en œuvre de la RSE dans une entreprise mondialisée

Pour faire du groupe Arcelor Mittal une entreprise reconnue comme socialement responsable, le groupe a procédé comme suit :

#### Étape 1 - analyse

- Réflexion par rapport aux valeurs du groupe et formalisation de ces valeurs au sein d'une charte ou d'un code ;
- Analyse de la situation en réfléchissant aux forces et faiblesses du groupe ainsi qu'aux opportunités et menaces externes au groupe (analyse dite « SWOT » pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).

#### Étape 2 - mise en place

- Élaboration d'un concept ou d'actions émanant de choix stratégiques ;
- Mise en place des outils adéquats pour assu-

- rer la continuité de l'approche choisie ;
- Implication des différentes fonctions de l'entreprise et responsabilisation des ressources humaines.

#### Étape 3 - suivi / contrôle

- Mise en place d'outils de suivi / de contrôle (exemple : adoption d'un référentiel interne et/ou adhésion à des normes ou standards).

#### Étape 4 - communication

- Communication interne / externe.

Pour la mise en œuvre de la RSE, le groupe a souvent opéré en faisant des visites et des investigations de terrain au niveau de toutes ses sociétés implantées un peu partout dans le monde. Au niveau d'Arcelor Mittal Algérie, on constate que des consultants spécialisés ont effectué une tournée de travail sur le site de l'usine sidérurgique d'Annaba. Ils ont réalisé des entretiens avec les divers responsables des structures : les directeurs d'unité, les managers, le syndicat, la structure environnement, la sécurité industrielle, le médical, la structure communication et les ONG locales (protection de l'environnement).

Les consultants ont récolté beaucoup d'informations autour des besoins et demandes relevant de l'investissement social en général, émanant des employés, des parties prenantes, de la communauté environnementale. Les objectifs de la visite étaient de :

- Comprendre le contexte et les problèmes de la filiale Arcelor Mittal Algérie au niveau de la mise en œuvre de la politique RSE ; c'est-à-dire construire des projets sociaux afin d'entretenir l'image de marque de Arcelor Mittal Algérie pour en faire un exemple d'entreprise durable et citoyenne
- Déetecter et identifier les opportunités afin de réaliser des contributions ayant un impact positif
- Effectuer une étude/analyse des activités actuelles, discuter sur les risques et opportunités
- Mettre au point les actions et le soutien requis de la part de l'équipe RSE
- Repérer les zones géographiques de Arcelor Mittal ANNABA sujettes au bénéfice de RSE
- Approuver les cibles et les plans d'action et dégager les priorités pour le futur.

## 2- Vision du groupe Arcelor Mittal concernant les conditions de travail

Le groupe a amélioré les conditions de travail, en imposant de nouvelles consignes et des règles d'hygiène strictes, en investissant dans le système de sécurité. La sécurité des hommes est étroitement liée à la sécurité des lieux de travail, dont les équipements constituent la clé de voûte. Constatant le taux relativement élevé d'accidents et de risques auxquels sont quotidiennement confrontés les travailleurs de la filiale, le groupe a élaboré un ambitieux programme relatif à l'amélioration de la sécurité et de la santé des hommes. À cet effet, elle a décrété le 6 mars journée internationale de la sécurité et de la santé pour toutes ses filiales à travers le monde.

Ensuite, au niveau de la filiale Arcelor-Mittal Algérie, des mesures concrètes ont été prises, notamment la désignation de responsables de zones, qui doivent créer, en coordination avec les responsables hiérarchiques techniques, les conditions qui permettent d'intégrer et de généraliser la démarche sécurité dans tous les domaines d'activité de la filiale.

Face aux risques multiples pouvant être générés tout au long du processus de fabrication de l'acier, des études relatives à l'évaluation des risques ont été initiées afin d'installer un système de sécurité industrielle normalisé selon le référentiel OH.SAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) - Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Si les dirigeants de la filiale ont l'ambition d'atteindre « l'excellence en matière de sécurité », ils ne doivent pas focaliser uniquement sur les programmes et les mesures d'accompagnement, mais doivent plutôt se pencher sur le leadership et sa volonté à promouvoir une culture de sécurité qui façonne le comportement organisationnel et humain.

Plus concrètement, la direction du groupe s'était engagée dans une politique en matière de santé et de sécurité, animée par le principal objectif « zéro accident et zéro risque ». Cette politique s'est fixé des objectifs intermédiaires. Elle s'est dotée de moyens procéduraux, juridiques, matériels et humains. Dès le départ, les dirigeants du groupe ont compris que la réussite de cette politique dépendait de l'implication et de l'engagement de tous les partenaires sociaux. L'amélioration des conditions de travail est fondamentalement liée à la protection de la santé du travailleur, dont le salaire constitue indéniablement le principal support. Dans ce domaine, le personnel

de la filiale Algérie a connu plusieurs augmentations salariales.

Tout en intégrant les principes de la RSE, l'entre-

prise mondialisée cherche donc à adopter des pratiques, telle que l'égalité des droits, des conditions de travail satisfaisantes, la prévention et la sécurité au travail.

## La responsabilité sociale et le secteur culturel : l'exemple des Muséums nature de Montréal

Par Aude Porcedda, Ph.D., Post-doctorante, HEC Montréal

Depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, la mise en œuvre du développement durable a connu des transformations. Le développement durable vise la recherche d'un compromis entre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Il suppose la participation des individus, des groupes, des organisations et des instances publiques ainsi qu'une vision transversale des activités et une démarche pluridisciplinaire dans la résolution des problèmes. Parallèlement, le musée, longtemps caractérisé et critiqué pour sa permanence, connaît depuis les années 1980 une profonde mutation. Les grands thèmes tels que la conservation du patrimoine, la démocratisation de la culture, la recherche sur les collections, sont court-circuités par une vision centrée sur la rentabilité, le clientélisme, la marchandisation et la responsabilisation sociale.

En 2000, les Muséums nature de Montréal ont retenu collectivement trois valeurs essentielles pour orienter leur activité : le visiteur, les ressources humaines et le développement durable. En les officialisant en 2002, ils se positionnent parmi les premiers musées au Canada à adopter une démarche de développement durable. Une étude menée auprès des membres de l'encadrement et du personnel des Muséums nature de Montréal a permis d'analyser les transformations qu'implique l'institutionnalisation des changements en cours et, plus spécifiquement, du développement durable. Pour comprendre les processus en cause, l'analyse stratégique et l'approche par référentiel ont été privilégiées. Le choix d'une démarche inductive et qualitative permet d'investir en profondeur le fonctionnement de l'organisation et de questionner les pratiques, les structures et les politiques spécifiques.

Sur le terrain, comme dans toute démarche de changement, un écart existe entre les objectifs poursuivis et les réalisations obtenues. D'une part, selon les services, les professions et les individus, il existe différentes conceptions du développement durable. D'autre part, la présence et l'importance d'autres transformations en cours – changement de la structure municipale, plan stratégique de développement durable de la Ville de Montréal, planification stratégique des Muséums nature, formation d'un complexe scientifique, intégration d'une approche client et récréotouristique – ne donnent pas lieu à une politique de développement durable précise, à la mise en place de structures et ne fait pas l'objet d'enjeux ou de conflits au sein des Muséums nature de Montréal.

En ce qui a trait à la responsabilité sociale, elle est au cœur de la mission d'éducation, de recherche et de conservation des musées. Par ailleurs, la responsabilité sociale se manifeste désormais à travers la dimension environnementale dans leur pratique et leur gestion quotidienne. Plusieurs projets ont été réalisés par des membres du personnel, parfois sans attendre l'aval des responsables des établissements. Ce changement qualifié de volontaire a progressivement amené les responsables des musées à élaborer des directives et à choisir des actions prioritaires en termes d'environnement dans la lignée des directives et des politiques municipales. Ainsi, le décalage s'est réduit entre les évolutions à caractère individuel et celles de nature plus organisée. Affirmer qu'un changement se généralise suppose donc qu'il soit manifeste sur le plan des valeurs, des comportements des individus et des activités.

## La responsabilité sociale des entreprises en Algérie: État des lieux et perspectives

Par Kamel Behidji, Chargé de cours à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université d'Oran, chercheur au LAREGE (Laboratoire de recherche en économie et gestion des entreprises)

La communication concerne la responsabilité sociale des entreprises en Algérie.

Après une rétrospective générale sur les conditions d'émergence et d'opérationnalité actuelle de la thématique de la responsabilité sociale des entreprises, notamment dans les économies occidentales, ainsi que des principaux référentiels utilisés pour l'évaluation du degré d'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale, il sera opéré, dans une deuxième phase, sur la base de l'élaboration d'un référentiel minimaliste « praticable » prenant en compte le contexte économique et social « spécifique » dans lequel évoluent les entreprises maghrébines en général et algériennes en particulier, un état des lieux en matière de législation économique et sociale en liaison directe avec la responsabilité sociale des entreprises en Algérie, y compris celle introduite de manière volontaire par les firmes notamment étrangères. Une analyse des pratiques légales et/ou volontaires de la responsabilité sociale sera également effectuée sur un échantillon de 6 entreprises à capitaux totalement ou majoritairement contrôlés par des groupes étrangers en Algérie, dont 4 européens (France, Espagne, Allemagne), 1 arabe (Égypte) et 1 asiatique (Inde), évoluant dans les secteurs de la manufacture et des services. Dans une troisième partie, l'étude sera conclue par une série de constats et de recommandations destinés à éclairer les principaux acteurs sociaux et à alimenter les débats et les actions à venir.

**Contact:** behidji@yahoo.fr



Copyright: Albatros11

# Environmental liability - La responsabilité environnementale et la réparation des dommages environnementaux

Par Grace Barrasso



February 2, 2009

I read with dismay the article in the *Globe and Mail* regarding how the people in the town of Shannon, Quebec contracted high levels of cancer due to the contamination of the water supply with the chemical solvent trichloroethylene (TCE) a « probable carcinogen ». The town is located near the Valcartier military base and a class-action suit has been launched by as many as 2,000 people. Who is responsible? Answer: the federal government. The federal government, and more specifically the Department of Defense, knew about the TCE contamination as far back as 1978 but did not take any remedial action. SNC Technologies, who has also been named in the class-action suit, dumped daily 45-gallon drums of TCE over many years in large manufactured lagoons that eventually contaminated the nearby soil and underground water supply.

This is an environment and health disaster more so as the perpetrator is our government, the people who are supposed to protect the interests of their citizens and nation. Canada has a poor history of using the precautionary principle which can be described as follows:

« The precautionary principle is a culturally framed concept that takes its cue from changing social conceptions about the appropriate roles of science, economics, ethics, politics and the law in a pro-active environmental protection and management ».

Riordan and Cameron further note the following on the precautionary principle:

« it is a rather shambolic concept, muddled in policy advice and subject to whims of international diplomacy and the unpredictable mood over the true cost of sustainable living ». A few sentences later, the authors note: « Precaution

continues to evolve because of the peculiar requirements of adjusting to global environmental stresses and strains ».

Due to the continuing and relentless destruction of our natural and physical environment (toxicification of ecosystems, huge gamble with future climate, soil erosion, etc.), global environmental change stimulates the precautionary in three ways, according to Riordan and Cameron: (1) the requirement of collective action, (2) the requirement of burden sharing, and (3) the rise of global citizenship.

An example of this outcome is found in the judgement of the Supreme Court of Canada over St. Lawrence Cement Inc. in November 2008. In this case, St Lawrence Cement was ordered to pay a \$15 million in damages to a Quebec City neighborhood (Beauport) even though the company was in environmental compliance. The class action lawsuit concerned dust and noise pollution which, according to the company, met all EHS standards and regulations but nonetheless caused the neighboring resident's property values to decrease. This confirms that a no-fault liability regime does exist in Quebec as it exists in the European Union through the Directive on Environmental Liability.

Under the EU Directive, all installations listed under Annex III and are subject to the Integrated Pollution Prevention and Control Directive (IPPC) are liable for environmental damage. In Canada, this is equivalent to those companies and installations listed in the National Pollutant Release Inventory (NPRI). Although Canada does not have an Environmental Liability Directive, the Supreme Court's judgment has paved the way for the establishment of a similar regime.

So what is a company to do? From a risk mana-

gement point of view, my advice would be to include the following:

- integrate sustainability at the core of the business
- re-examine EHS policies and procedures and look at ways to go beyond the current regulatory requirements
- biodiversity mapping around the operating facilities
- expand community relations and stakeholder engagement
- change the corporate mindset from a 'need to do' to a 'want to do', especially for management
- employee education and training on environment across the company (incorporate this particularly within HR)
- outreach with customers and suppliers regarding products being used in the supply chain (substitute those hazardous and toxic substances as required under REACH)

As I write this post, 'The Chemical Company' Dow comes to mind. A word of caution to Dow Agro Sciences where the company is seeking a \$2-million settlement from Canada over Quebec's ban of the company's weed killer 2,4-D (see Montreal Gazette article). In a recent e-mail exchange with Megan Durnford who released a film regarding the pesticide ban, she wrote that « Dow AgroSciences is concerned about its investment rights. What about Canadian childrens' right to grow up in a safe environment? If Dow has its way, there will be a big chill on anti-pesticide activism across Canada ».

Forget about the Love Canal tragedy. Citizen action being undertaken today pale in comparison. Canadian industry should not ignore these tell-tale signs and start to live up to their obligations. Watch this space

*Reproduit avec autorisation de l'auteure depuis:  
<http://gbarrasso.wordpress.com/>*



Copyright: Plagal

## Compte rendu du Débat public « Notre société de consommation – Quel avenir ? »

Par François Décaray-Gilardeau

Analyste en agro-alimentaire chez Option-Consommateurs

*Le Débat public sur l'avenir de la société de consommation se tenait le 12 mars 2009 à l'UQAM, dans le cadre du colloque sur l'endettement des consommateurs organisé par Option Consommateurs et les Éditions Protégez-vous. Il s'inscrivait dans les activités entourant le 25<sup>e</sup> anniversaire d'Option Consommateur.*

*En guise d'introduction au Colloque, Michel Arnold, directeur général d'Option consommateurs nous met en garde face aux stratégies gouvernementales voulant relancer l'économie par une facilitation de la consommation. Alors que les ménages font face à des taux d'endettement sans précédent, provoqués par un accès facile au crédit, que la récession frappe de plein fouet le marché de l'emploi et que le nombre d'insolvabilité augmente sans cesse, les mesures visant à favoriser la surconsommation semblent des voix risquées pour faire face à la crise. C'est dans le cadre de cette réflexion et pour souligner la journée internationale des consommateurs qui a lieu chaque année le 15 mars, qu'Option consommateur à invité quatre experts à répondre à la question suivante : « La société de consommation telle que nous la connaissons a-t-elle un avenir ? »*

Notre premier expert est **Michel Girard** qui est venu nous dresser un portrait de la situation économique mondiale. M. Girard est chroniqueur au cahier Affaires à La Presse et est considéré par plusieurs comme le chien de garde des petits investisseurs.

En guise d'introduction, M. Girard remarque que depuis le début de la crise économique et financière, nous avons assisté à la disparition de 332 milliardaires, leur nombre retombant ainsi sous la barre des milles sur la planète. L'actif total des milliardaires de la planète est passé de 4400 milliards en 2008 à 2400 milliards aujourd'hui.

Les bourses quant à elle ont fondu de 33 000 milliards depuis le sommet d'octobre 2007. Cela représente au bas mot, l'équivalent de la moitié

du produit intérieur brut mondial (PIB). Au Canada, la situation n'est guère plus reluisante du côté des bourses puisque celles-ci ont perdu 1100 milliards sur environ 1600 milliards de PIB. La crise actuelle est la plus grave depuis la grande crise de 1929.

Les indicateurs sur le chômage sont également préoccupants pour M. Girard. Ainsi, les experts prédisent que le taux de chômage devrait atteindre les 10 % d'ici la fin de 2009, alors que très récemment, il avoisinait les 6,2 %. Cela équivaut à des pertes de 500 000 emplois sur une période très courte.

Face à cette situation préoccupante, plusieurs gouvernements optent pour une sortie de crise via la stimulation de la consommation. Globalement, Girard estime qu'environ 10 000 milliards sont mis de l'avant par les gouvernements pour faciliter la consommation via des programmes de prêts. La question que se pose M. Girard est : Est-ce que ces mesures sont pertinentes et est-ce que l'on apprend de nos erreurs ?

Citant Einstein, Girard doute que nous apprenions de la crise actuelle. En effet, pour Einstein, deux choses sont infinies, l'univers et la bêtise humaine. La preuve que la bêtise humaine est infinie, nous avons eu plusieurs cas de bulles spéculatives et très peu d'enseignements en ont été retenus. M. Girard nous donne comme exemple la bulle spéculative de 1634 en Hollande sur les bulbes de tulipes, la bulle du Mississippi et de la South Sea Company sur des découvertes d'or, la Grande Dépression de 1929, la bulle de 1980 sur l'or et l'argent, puis finalement le krach de 1987.

La plus grande dépression boursière suite à une bulle spéculative s'est produite au Japon qui se concrétisa par une baisse de 63 % des marchés boursiers de ce pays. En ce moment, le Standard & Poor a perdu environ 57%; est-ce que la crise actuelle battra la descente aux enfers japonaise, c'est la question de l'heure. La grande différence



aujourd'hui est le volume des montants en jeux. L'éclatement de la bulle techno de 2002 a résulté à une dépression boursière de 10 000 milliards alors qu'aujourd'hui, tel que mentionné précédemment, on parle plutôt de sommes de 33 000 milliards, une échelle beaucoup plus élevée. En guise de conclusion, M. Girard prévoit que d'ici 3 ans, nous devrions faire face à une nouvelle bulle peut-être plus grande.

Suite à la présentation plus légère, tout en étant lourde de conséquences de M. Girard, M. Louis-Gilles Francoeur a fait une présentation plus sombre de la société de consommation dans laquelle nous évoluons. M. **Louis-Gilles Francoeur** est journaliste en environnement au *Devoir* et cela, depuis 1980. Il est connu comme le doyen des chroniqueurs environnementaux au pays.

Face à la crise économique et financière actuelle, M. Francoeur nous présente d'autres styles de crise de caractère plutôt écologique. Il cite notamment la crise climatique, la crise énergétique, la crise de la biodiversité, la crise d'accès à l'eau. Toutes ces crises ne sont qu'une dans le sens qu'elles sont liées par notre mode de vie et notre surconsommation. Le rythme d'utilisation des ressources naturelles à déjà dépassé la capacité des écosystèmes à les renouveler. L'empreinte écologique de chaque être humain avoisine aujourd'hui les 20 hectares de terre productive, alors que nous ne disposons globalement que d'environ huit hectares par personne.

Pour M. Francoeur, nous ne pouvons poursuivre à un tel rythme. Citant des chiffres conservateurs de l'ONU, notamment du rapport GEO4, il nous informe que 75% des bancs de poissons sont exploités autour de leur capacité de régénération. Par exemple, la surpêche sur les cotes de l'Afrique atteindrait 300%, le niveau d'extraction des ressources halieutique était six fois plus élevé en 1990 qu'en 1960.

En agriculture, la pression mise sur les écosystèmes est également insoutenable. La productivité par hectare a grandement augmenté ces dernières années. Cependant, cette augmentation a entraîné une dégradation des ressources naturelles. Par exemple, la quantité d'eau dédiée à l'agriculture a considérablement augmenté pour subvenir au régime alimentaire contemporain. D'ici 2050, ce serait 90% de l'eau potable qui serait nécessaire pour répondre au besoin de l'a-

griculture. Les changements dans l'utilisation des terres sont également problématiques, une grande partie de la déforestation est aujourd'hui justifiée par les besoins en terre arable. Pourtant, la quantité de terres fertiles pouvant convenir à l'agriculture sont limitées.

La perte de la biodiversité, la crise climatique sont d'autres enjeux qui nécessitent des solutions globales urgentes et qui devraient nous obliger à revoir notre société de consommation.

M. Francoeur en guise de conclusion nous fait part de 4 réflexions. La première est qu'en tant que consommateur, nous sommes responsables de ce qui est produit pour nous. Ainsi, si dans plusieurs cas, les dommages environnementaux sont effectués à l'étranger pour répondre à nos besoins, c'est nous ultimement qui sommes responsables. La deuxième réflexion concerne le produit intérieur brut et l'économie comme méthodes mystiques et inappropriées qui ne prennent pas en compte le passif qui au bout du compte est la planète terre. Ainsi, l'augmentation du PIB est illusoirement un signe de progrès puisque qu'elle détériore les opportunités futures. La troisième réflexion porte sur la relance de l'économie par la consommation. Alors que les ressources sont limitées, on ne pourra pas toujours augmenter la consommation comme solution. De plus, cela aura des répercussions négatives sur l'inflation, qui affectera négativement les plus pauvres. Comme il le mentionne : « essayez d'acheter un poisson quand il n'en restera que quatre ». Finalement, il importe d'apprendre à gérer la décroissance. Nous avons déjà dépassé des points de rupture, la pénurie et la rareté nous attend.

Comme troisième expert, M. **Christian Desilets** est venu nous présenter l'aspect marketing. Ancien vice-président et directeur général de Cossette communication-marketing et professeur de publicité sociale. Il nous présente de la surconsommation sous la loupe du marketing. En fait, pour M. Desilets, il existe de nombreuses similarités entre la surconsommation des choses et des causes sociales. Sa présentation est divisée en trois parties :

1. Révision de la société d'abondance
2. Réflexion sur la mise en marché des causes sociales
3. État du marché des causes sociales

En premier lieu, M. Desilets indique que l'humain a toujours été pauvre, ce n'est que très récemment que la société de consommation s'est véritablement démocratisée dans certains pays. Dans ce contexte, la logique du marketing n'est pas de vendre n'importe quoi en faisant croire que c'est bon, mais plutôt de pousser les industriels à produire quelque chose que les gens vont aimer. En fait, pour ceux qui la vivent, la société d'abondance est aimée.

Il indique que ce type de société est la mieux outillée pour faire face aux problèmes qu'elle a elle-même créés. Par exemple, si l'on demande à un États-Unien, comment répondre aux problèmes environnementaux contemporains, il proposera des avenues technologiques. Dans ce cadre, les pays fortement développés sont les mieux positionnés pour faire des avancées technologiques. Du point de vue marketing, il sera très difficile de faire accepter aux gens une diminution de 50% de leur niveau de vie, même si ça semble la seule façon de résoudre certains problèmes environnementaux ou sociaux.

En deuxième lieu, M. Desilets fait une analyse de la mise en marché des causes sociales qui sont comparables selon lui à la mise en marché de produits de consommation. Il observe que les causes sociales suivent des étapes assez standardisées de mises en marché. Ces étapes consistent en premier lieu à « empiler les faits », pour ainsi démontrer l'importance de la cause et l'urgence d'agir. La deuxième étape est la construction d'un discours dominant (quand les promoteurs croient que ce qu'ils disent est partagé par la majorité). Puis on assiste généralement à une institutionnalisation de la cause. Pour M. Desilets, il faut faire attention dans toute cause sociale de ne pas sacrifier l'éthique au profit de l'efficacité.

En troisième lieu, M. Desilets nous fait part de quelques réflexions sur les causes sociales au Québec. Il mentionne qu'il est difficile de changer les comportements des gens, de faire suivre les actes aux belles paroles. C'est ce qu'il appelle la légèreté de la consommation. Comme les bonnes marques, les bonnes causes ne devraient pas disparaître et devraient survivre à l'effet de mode.

M. Desilets remarque une concurrence entre les causes sociales; ces dernières années nous avons assisté à une multiplication des causes,

des fondations. Pour beaucoup de consommateurs, il devient de plus en plus difficile de distinguer les causes entre elles, c'est ce qu'il appelle un aplatissement du marché. Alors que pour les commodités on assiste à une surenchère des prix, dans les domaines sociaux et environnementaux, on note plutôt une surenchère des coûts sociaux : une « guerre de l'apocalypse ». Bref, notre spécialiste du marketing nous invite à comprendre et observer les causes sociales comme un produit de consommation courant, qui suit les mêmes règles de fonctionnement.

En conclusion, M. Desilets nous met en garde contre les stratégies apocalyptiques du genre « fin du monde ». Les stratégies de marketing la mettant de l'avant pourraient avoir l'effet inverse au Québec et encourager des comportements indésirables. Le consommateur québécois étant de nature hédoniste, il suivrait une logique propre « buvons, mangeons et ayons du plaisir, car demain on sera mort ».

Notre quatrième panéliste est M. **Louis Chauvin**, Professeur en Éthique et Stratégie à McGill et président du Réseau Québécois pour la simplicité volontaire. Il viendra nous présenter sa vision du bonheur et l'illusion de celle-ci qui est véhiculée dans nos sociétés de consommation.

Pour M. Chauvin, la société de consommation a réussi à créer l'illusion que le bonheur est associé à la consommation. Il cite de nombreux exemples de publicité qui utilise le terme bonheur pour valoriser leur produit. Pour les publicitaires, le bonheur serait une accumulation de plaisirs qui peuvent être obtenus en consommant. Pourtant, les recherches de M. Chauvin et celles qu'il cite montrent plutôt que l'on n'est pas moins heureux en consommant moins.

S'il est généralement partagé, que le bonheur provient de l'individu et est à l'intérieur de nous, le plaisir serait plus assimilé à une sensation forte qui provoquerait un phénomène biologique (dopamine). Les plaisirs proviendraient donc de stimulus externe. La dopamine agissant comme une drogue peut causer une dépendance, nous poussant à chercher de plus en plus à avoir du plaisir et de plus en plus souvent.

Ainsi, certaines industries ont réussi à nous faire croire que si l'on n'est pas heureux, c'est que l'on n'a simplement pas trouvé les bons plaisirs, la bonne sensation... Ce défenseur de la simplicité volontaire, nous invite plutôt à prendre du

temps, à prendre du recul pour trouver au fond de nous même ce qui nous rendrait heureux et la vie que l'on souhaite réellement vivre. Face aux modes de vie frénétique, il invite à prendre le

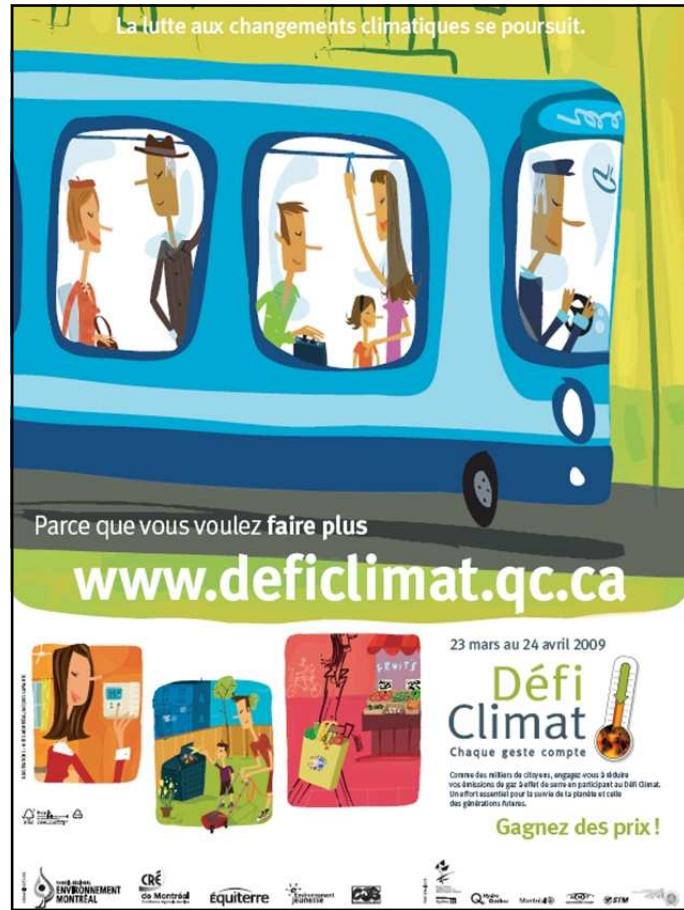
temps de vivre et de bien vivre. Cette réflexion individuelle et collective nous rendra plus résistants aux attaques de la publicité qui nous fait miroiter un bonheur souvent illusoire.

## Le site Internet du mois

<http://www.deficlimat.qc.ca/deficlimat/>

**Défi climat** c'est:

- une grande campagne de mobilisation pour la lutte aux changements climatiques
- qui regroupe plus d'une centaine d'entreprises, d'institutions publiques et d'organismes des régions de Montréal et de Québec
- et plus de 40 000 citoyens et citoyennes qui s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre en modifiant leurs habitudes de vie et de déplacement



# Report of Maude Barlow's speech at MON WHO 2009: « Simulating the WHO to foster a new generation of Global Health Leaders », Hôtel des Gouverneurs, Montréal, March 6th 2009

By Cheryl André de la Porte, Director of the Social Responsibility and Sustainable Research Chair

*I was very lucky to attend this extraordinarily inspiring presentation by Maude Barlow, who manages to very clearly introduce the complexity of water issues and their links to other natural resources and issues (climate change, desertification, our consumption choices), while punctuating her presentation -no powerpoint needed here!- with vivid examples, drawn from all over the world (from Lake Naivasha in Kenya to the Murray-Darling Basin in Australia via the Great Lakes in Canada/USA!)*

## Environmental Health: food and water

Dirty water leads to higher child mortality worldwide than HIV, malaria and tuberculosis combined. Headlines from all continents are currently pointing to what she calls "the end of water": we're consuming and polluting the resources faster than they can replenish. "Hot stains", "virtual water trade" are some of the new trendy words we will be hearing more and more of - starting at Davos. Examples are plentiful: the current tragedy of Lake Naivasha in Kenya is a particularly moving one, as the roses we buy on Valentines' Day contribute to drying up this beautiful water body, which served as one of the settings to the movie "Out of Africa"...

## Unconventional thoughts (a mix between her presentation and replies to the audience's questions):

- It's not just an issue of social poverty and justice, it's something that **all humans** are going to have to deal with: increased water demand in the face of decreased availability! By default, or design... Even Canada is way behind, with no legislation at the national level, lots of problematic lakes (Lake Winnipeg, the Great Lakes...). Water might become a gift to humanity, to teach us to learn to live together.

- She criticises the Millennium Development Goals in the sense that they promote building pipelines to face the problem, when pipes are not the solution: the real issue is water quality and water pricing. It's that same **faith in technological solutions** that makes us think that desalination will save us – whereas it's also a source of pollution.
- The **private sector** is using bio-mimicry to develop ideas to save water. The Big 4 are facing resistance from the South and thus turning to Europe, North America and China to develop their markets even more. Bottled water is a source of pollution everywhere. We need to decide whether we want water to be a strictly managed public commodity or let it become a private one.
- **Water trade** is developing, with entire river systems being sold. Although it makes economic sense on the paper, in reality it does not work. The best example is Australia, where rights to water and land were uncoupled and the water rights were sold to companies. Now that municipalities want to buy their former water rights back, they can't afford to anymore because of soaring prices.
- As far as **health** is concerned, instead of setting up health systems, it would be far more efficient to provide clean water, which would solve most health problems.

To conclude: we need to overcome the "6<sup>th</sup> grade class lesson" which presents the hydrological cycle in a way that implies that "you can't run out of water". In our 21st century, this is not true anymore!

**Contact:** cherryladlp@gmail.com

## Table ronde sur :

### La coopération internationale et le développement durable: le rôle des entreprises et ONG canadiennes dans les pays du Sud

Le 30 avril 2009, de 17h à 19h

Organisée conjointement par :

**CHAIRE**  
de gestion de projet  
**ESG UQÀM**

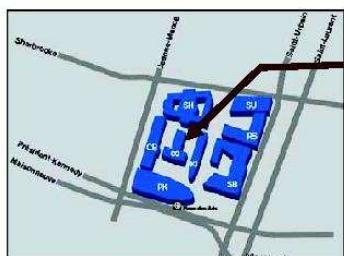
**CHAIRE** de responsabilité  
sociale et de  
développement durable  
**ESG UQAM**

Avec le support financier du *Réseau Entreprise et Développement Durable*, ainsi que la collaboration du CRIMT, IEIM, CRISES, CISO, et Développement et Paix

#### Les panelistes sont :

- 1- **Paul Cliche**, Directeur adjoint, Service des programmes internationaux, Développement et Paix
- 2- **Jean-Marc Fontan**, Sociologue, UQAM, Directeur Alliances de recherche universités communautés - Économie sociale (ARUC-ÉS), Directeur Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS)
- 3- **Claude Perron**, Directeur, Développement durable et relations communautaires, Rio Tinto Alcan
- 4- **Frédéric Faustin**, Chef d'équipe, Dessau inc. Études environnementales et appui institutionnel
- 5- **Mathieu Boucher**, Coordonnateur aux affaires autochtones, Hydro-Québec
- 6- D'autres conférenciers à confirmer...

Modératrice : **Monique Aubry**, professeure, ESG UQAM



Où?  
Chaufferie du cœur des sciences (CO-R700)  
175, avenue du Président-Kennedy; métro Place des Arts

Les places sont limitées, veuillez donc vous assurer de réserver la vôtre :

[www.chairegp.uqam.ca](http://www.chairegp.uqam.ca) ou [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

Cette table ronde donne droit à 2,0 PDU pour les personnes certifiées Project Management Professional (PMP)

À 19h

Lancement du livre

« *Le partenariat en coopération internationale : Paradoxe ou compromis?* »

Par l'auteure : **Olga Navarro-Flores**

Professeure du Département Management et Technologie ESG UQAM

**CHAIRE de responsabilité  
sociale et de  
développement durable**  
**ESG UQÀM**

---

Téléphone : 514.987.3000  
poste 6972

Télécopieur : 514.987.3372

Courriel: crsdd@uqam.ca  
Téléphone : 514.987.3000  
poste 6972

Télécopieur : 514.987.3372  
Courriel: crsdd@uqam.ca

---

**Visitez notre site Internet**  
[www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

**Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique**  
[crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca)

---

**Bulletin de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable**

**Rédactrice en chef :** Cherryl André de la Porte  
**Rédacteurs adjoints:** François Décarie-Gilardeau et Luc Vescovi

**Pour soumettre un article, prière de consulter le site web [www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca).**