

Nous ouvrons ce bulletin avec un article de la titulaire de la Chaire, consacré aux caisses de retraite et à la finance responsable. Puis, dans cette édition spéciale (partie 1) consacrée à la Conférence sur la RSE qui s'est tenue à Agadir (Maroc) les 26-28 février derniers, nous publions les résumés de 10 communications qui y ont été présentées (les 10 prochaines suivront dans l'édition d'avril). Les sujets couverts explorent à la fois la théorie et la pratique de la RSE, ainsi que les liens spécifiques entre la RSE et la consommation ou les parties prenantes. Deux études de cas basées en Algérie et en Tunisie viennent compléter le tableau. Nous publions aussi un compte-rendu de la conférence Unisféra qui s'est tenue à Montréal les 23-24 février 2009. Bonne lecture!

Éditorial, François Décary-Gilardeau, rédacteur adjoint  
Decary-Gilardeau.Francois@uqam.ca

## Quelle responsabilité?

Le mois dernier, je consacrais mon éditorial à la responsabilité: j'abordais la question sous l'angle de la responsabilité sociale et m'interrogeais sur le type de responsabilité qui liait les entreprises et les gouvernements dans la nouvelle ère « Obama ». Les résultats désastreux de la Caisse de dépôt qui ont réduit ses avoirs d'environ 25% en un an, m'incitent à poursuivre la réflexion, mais à un autre niveau. Celui de la responsabilité, dans son sens de l'imputabilité (je préfère le terme anglais *accountability*). Qui est responsable de la déconfiture de la Caisse de dépôt ?

L'enjeu de l'imputabilité au sein des organismes publics, parapublics, voire des partenariats public-privé n'est pas nouveau. En équilibre entre la responsabilité ministérielle, la responsabilité du conseil d'administration et du PDG, trop de responsables mène souvent à pas de responsables du tout.

Le cas d'Hydro-Québec démontre bien la dilution de l'imputabilité dans ce type d'organisation. Chez Hydro-Québec, les structures sont nombreuses, il y a le Conseil d'administration, la régie de l'énergie, le PDG et finalement, il y a un ministre responsable de la société d'État. En cas de problème ou de crise, il devient difficile pour le citoyen de bien identifier le responsable des déboires. Pourtant ultimement, c'est une organisation publique qui nous concerne tous.

Souvent, on cède à la tentation de vouloir séparer les opérations et la politique. Dans ce scénario, le gouvernement et les ministres seraient responsables d'orienter les organismes publics et les agences gouvernementales, alors que les opérations seraient sous la responsabilité des administrateurs et du PDG. Dans les faits le pouvoir décisionnel est plus diffus que ce que prétend cette division du travail. Même s'il n'est pas très fréquent de voir un ministre s'ingérer dans les affaires courantes d'une société d'État, il plane toujours le doute d'une telle intervention. Ce pouvoir bien réel suppose à son tour des responsabilités.

Dans le cas qui nous intéresse, le gouvernement a clairement voulu se dissocier des déboires de la Caisse de dépôt, faisant porter le blâme au Conseil d'administration (qui sera profondément transformé) et à l'ancien PDG. Comme pour Hydro-Québec, il semble pourtant qu'ultimement, la Caisse de dépôt relève de l'administration publique, donc du gouvernement en place. Alors que le débat se porte beaucoup présentement sur la mission de la Caisse, on devrait également se questionner sur l'imputabilité de nos dirigeants pour minimiser les risques de reproduction de tels événements et d'autre part pour s'assurer que suite à de telles dérives, tout le monde ne sorte pas de cette aventure plus blanc que neige.

## Les caisses de retraite et la finance responsable : de la rentabilité à la citoyenneté

Par Corinne Gendron, Professeure et titulaire de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, UQAM et professeure invitée, CRIMT

Ces dernières années, un citoyen semble avoir émergé derrière le consommateur : on achète bio, vert, éthique, équitable et responsable. Mais le citoyen a aussi investi un autre domaine : celui de la finance. Ce qu'on appelle la finance ou les investissements responsables sont encore mal connus des spécialistes et des gestionnaires financiers. Mais ils constituent une tendance lourde qui modifie en profondeur les pratiques et les méthodes d'analyse du monde financier. Si l'investissement responsable était jusqu'à récemment l'affaire de militants et de groupes de pression, de plus en plus d'organisations et d'institutions s'y intéressent et intègrent des critères sociaux et environnementaux dans la gestion de leurs actifs. Plusieurs organisations du Québec ont même signé les *Principes pour l'investissement responsable* proposés par l'ONU en 2006. Ces principes reconnaissent que les dimensions environnementale et sociale des activités productives peuvent avoir des répercussions sur la rentabilité financière et la pérennité des organisations. Par conséquent, à titre de fiduciaires, les intermédiaires financiers devraient en tenir compte dans l'analyse des portefeuilles.

Il est clair que cette perspective attachée au risque est indispensable pour légitimer sur le plan juridique, compte tenu des devoirs de fiduciaire, l'adoption de principes d'investissement responsable par les différents acteurs du monde financier. En effet, ces principes ne peuvent être adoptés que dans la mesure où ils ne nuisent pas à la mission première du gestionnaire qui consiste à faire fructifier les avoirs. Pourtant, la démonstration n'a pas encore été faite que les pratiques de responsabilité sociale s'avèrent nécessairement bénéfiques sur le plan financier; même que plusieurs chercheurs se sont amusés à illustrer la thèse inverse en montrant la rentabilité de ce qu'ils appellent les « vice funds » : alcool, tabac, etc. En fait, une des difficultés d'associer de façon déterminante la responsabilité sociale et la rentabilité financière vient du fait

que le contenu de cette responsabilité sociale varie selon les chercheurs et les organisations. C'est pourquoi les différents indices responsables contiennent le plus souvent des titres qui ne se recoupent guère, et que les premières places au rang des différents palmarès d'entreprises citoyennes sont rarement occupées par les mêmes organisations. Il est dès lors difficile de tirer une conclusion probante entre la rentabilité et une variable qui demeure indéfinie. Néanmoins, on peut constater qu'aujourd'hui, les bonnes pratiques de gestion incluent bien souvent des dimensions sociale et environnementale. De telle sorte que sans pouvoir départager ce qui relève de la responsabilité sociale de ce qui relève tout simplement de la bonne gestion, les entreprises « bien gérées et socialement responsables » sont souvent plus rentables et moins risquées que les autres.

Mais pour véritablement apprécier l'intérêt économique de la responsabilité sociale, il faut sortir du cadre financier de manière à appréhender l'environnement dans une perspective dynamique. Il est dès lors plus facile de reconnaître que ce sont les conditions elles-mêmes de la rentabilité qui sont appelées à changer : un comportement responsable qui n'est pas rentable aujourd'hui le sera vraisemblablement demain. Beaucoup de comportements responsables ne sont en effet que des anticipations de la loi à travers lesquelles les entreprises cherchent à se donner une longueur d'avance par rapport à leurs concurrents dans le respect des règles à venir, et même à influencer l'établissement de ces nouvelles règles. Au delà de la diminution du risque que permettrait une gestion socialement responsable, c'est la capacité de l'entreprise à participer à l'édification des nouvelles règles en fonction de sa propre réalité dont l'investisseur responsable pourra bénéficier en sélectionnant les entreprises d'avant-garde dans son portefeuille. Car le jour où les nouvelles règles seront instaurées, l'entreprise avant-gardiste jouira d'un net

avantage stratégique sur ses concurrentes qui se reflètera dans la solidité du titre tout autant que dans sa rentabilité.

Il n'en reste pas moins que l'intérêt de l'investissement responsable ne saurait se limiter à une analyse utilitaire que seule une association déterminante avec la rentabilité peut satisfaire. L'investissement responsable est le résultat d'une incursion du monde social dans l'arène économique longtemps confinée à une perspective fonctionnelle. Dès le 17<sup>ième</sup> siècle, certains acteurs ont contesté le caractère moralement neutre de l'économie en appliquant des critères moraux à leurs pratiques financières. Pendant les années 1960, les mouvements sociaux sont allés jusqu'à utiliser la finance pour faire valoir leurs revendications (campagnes de désinvestissement dans les entreprises impliquées en Afrique du Sud). Aujourd'hui, l'utilisation de moyens économiques pour faire valoir des revendications sociales est devenue la norme chez les mouvements sociaux, qu'il s'agisse de consommation ou d'investissement responsables. Il n'y a plus de frontières entre le monde économique d'une part, et le monde social de l'autre. Et les entreprises sont sujettes non seulement à des boycotts et à des désinvestissements, mais aussi à des classements et à des certifications en vue de « boycotts » et d'investissements ciblés. On peut dès lors se demander quel positionnement peuvent avoir les caisses de retraite dans cette nouvelle dynamique socio-économique?

Les caisses de retraite sont un acteur économique et un intermédiaire financier, certes. Mais elles sont aussi partie intégrante du tissu social compte tenu du potentiel et de la sécurité qu'elles offrent à leurs bénéficiaires d'une part, des capitaux financiers qu'elles insufflent dans le secteur économique d'autre part, et enfin parce qu'elles représentent des milliers de salariés qui leur confient leurs actifs. La manière dont elles assument leur mission a des répercussions déterminantes sur le développement et la qualité de l'économie dans laquelle elles opèrent. Et si certains aspects de cette mission sont balisés par la législation, plusieurs domaines comportent une marge discrétionnaire et ouvrent par conséquent des zones de responsabilité pour les caisses à l'égard de la société. Face aux changements climatiques, à la fragilisation sociale, aux risques industriels, à l'épuisement des ressources, les caisses doivent-elles rester silencieuses ou chercher à contribuer, tout en respectant leur

devoir fiduciaire et leur mission, à l'effort collectif en vue d'un développement durable?

La mise à profit de cette marge discrétionnaire en regard des grands enjeux qui marquent notre société soulève par ailleurs des questions de gouvernance qui peuvent être délicates : quelles valeurs privilégier? Quelles causes appuyer? Quels moyens choisir? Dans son cheminement, une caisse peut bénéficier de ressources de plus en plus diversifiées pour adopter une politique d'investissement responsable en commençant par les principes de l'ONU. Mais elle aura avantage à procéder dans une perspective de consultation et de démocratie qui pourra sans contredit enrichir le processus tout en légitimant les choix qui en résulteront.

#### **Principes pour l'investissement responsable**

- 1 Nous prendrons en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements.
- 2 Nous serons des investisseurs actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires.
- 3 Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les questions ESG.
- 4 Nous favoriserons l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.
- 5 Nous travaillerons ensemble pour accroître notre efficacité dans l'application des Principes.
- 6 Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes.

Proposés par UNEP Finance Initiative et UN Global Compact.

Source: <http://www.unpri.org/principles/french.php>

Cet article est reproduit avec la permission de la revue *Avantages*, où il a été publié une première fois en octobre 2008 (Volume 20, numéro 7, pp. 33-35).

## Conférence sur la RSE à Agadir: introduction

Un entretien avec Bouchra M'Zali, Professeure titulaire de finances, département Stratégie des affaires, ESG-EQAM et affiliée à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable



**Bonjour Madame M'Zali. Pouvez-vous me présenter brièvement la conférence qui s'est tenue à Agadir du 26-28 février 2009?**

En fait c'est une conférence internationale sur la RSE, plus plébiscitée au niveau francophone. L'idée c'est de faire le point sur la RSE. Il y a plus de deux ans, au même endroit, il y a eu une première conférence et l'on a voulu voir deux ans plus tard ce qu'il en était. Ce qui est intéressant c'est qu'entre les deux, l'an dernier, il y a eu une conférence (un « think-thank ») à Rabat, qui faisait le point sur la RSE mais dans l'espace francophone. Agadir vient donc dans la continuité de tout cela. À Rabat, il y avait beaucoup de praticiens, là il y a plus de chercheurs.

**C'est donc la deuxième édition de ce type de conférence. Y a-t-il eu une évolution dans les thématiques présentées?**

Il y a beaucoup de questionnements : où en est-on? Qu'est ce qui a changé? Depuis deux ans beaucoup de choses ont évolué, même sur le terrain. L'idée c'est donc de voir de quelle manière le chercheur va appréhender cela. Ce qui est intéressant aussi, et qui est crucial pour nous, c'est qu'il y a beaucoup de recherches qui se sont développées, par exemple en Afrique du Nord. C'est intéressant parce que l'on voit la perception, les mesures en RSE dans d'autres pays –les pays émergents- qui ont une culture différente. Certains chercheurs, comme une étudiante en doctorat que nous avons reçue ici à la Chaire, travaillaient sur des entreprises qui ont des filiales ou sous-traitent au Maroc, entre autres. Ces entreprises sont certifiées en Belgique mais voudraient que sur place ce soit fait aussi. C'est très intéressant de voir comment cela se passe.

**Pourquoi avoir choisi de faire cette conférence au Maroc?**

Tout d'abord, c'est au même endroit que la première conférence d'il y a deux ans, donc cela assure une continuité. Le monde a tellement changé depuis, ne serait-ce que par les principes de

l'investissement socialement responsable prônés par l'ONU, etc. Cela devient crucial de faire le point. Ensuite, le choix du Maroc s'est fait aussi pour la proximité. C'est une plateforme physique proche de tous, qui permet à beaucoup de gens d'être sur place, et permet aussi la participation de l'Algérie et de la Tunisie. En même temps la conférence est jumelée avec des visites d'entreprises, les premières qui ont été certifiées. C'est intéressant de voir sur place concrètement ce qu'il en est.

**En lien avec votre domaine, est-ce que la finance responsable est notamment une thématique qui se développe au Maroc?**

De manière plus directe, je n'en suis pas sûre, mais pour survivre les entreprises marocaines sont obligées de se mettre à la RSE, aux certifications, parce qu'elles exportent en Europe ou font de la sous-traitance. Comme leurs marchés sont demandeurs (de par leurs clients ou leurs actionnaires) de comportements socialement responsables, elles sont forcément touchées. Cependant, il faut voir que l'on n'est plus dans une tradition judéo-chrétienne mais musulmane. Ce sont des entrepreneurs qui ont donc un autre schéma de pensée et d'action.

Par exemple, au-delà de l'impôt qui est demandé, de par leur religion, les gens versent automatiquement un certain pourcentage de leur revenu en dons, à des gens qu'ils connaissent. Donc ce qu'on appellerait « philanthropie » ailleurs, est une attitude normale pour un musulman pratiquant. Ce sont des approches différentes. Autre exemple : il y a tout un débat sur le travail des jeunes. Faut-il l'autoriser ou pas? Parce que le jeune peut être le soutien de toute la famille dans certains pays, la réponse n'est plus aussi claire. On ne peut pas tout transposer d'un pays et d'une culture à l'autre.

**Merci beaucoup pour cet éclairage, qui permet d'introduire les résumés de communications présentées à la conférence!**

## *Séance 1: Théories et pratiques de la RSE*

### **Le management environnemental des PME : une lecture à travers l'engagement du dirigeant et son profil**

Par Jouhaina Ben Boubaker Gherib, Université de la Manouba, Tunisie  
Et Sandrine Berger-Douce, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, France



Pilier du développement durable, le management environnemental fait l'objet de nombreux travaux académiques souvent consacrés aux grandes entreprises situées dans les pays développés (Boiral, 2007). Plus récemment, des travaux sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) posent l'hypothèse de l'influence des variables entrepreneuriales sur l'engagement environnemental de la PME (Berger-Douce 2006). Cette communication a donc pour objet d'analyser l'engagement environnemental des PME dans deux contextes nationaux, à savoir la France et la Tunisie. Plus précisément, cette recherche explore le lien entre le profil du dirigeant (Daval et al. 2002) et l'engagement environnemental de l'organisation appréhendé selon ses trois dimensions (intégration dans la stratégie de la PME, caractère volontariste de la démarche et degré de formalisation) (Spence et al. 2007a).

L'approche méthodologique qualitative et exploratoire (Hlady Rispal 2002) utilisée repose sur l'étude de dix PME dans chaque pays. Les données ont été collectées lors d'entretiens semi-directifs et traitées par analyse thématique.

Les résultats présentent des points communs et des divergences entre les deux pays.

Parmi les points communs, la présence d'un État protecteur ayant mis en place des dispositifs incitatifs et une attitude très prudente face au risque de la part des dirigeants de PME sont à relever. Par ailleurs, la dimension calculatrice de l'engagement environnemental est importante dans les deux échantillons. Même si elle ne suffit pas à motiver un dirigeant à s'engager, elle y contribue efficacement. Cet engagement par cal-

cul peut se traduire par un risque de perte de clientèle, la peur de payer des amendes, ou, de manière plus cynique, par la possibilité de bénéficier de subventions publiques. Dans les deux contextes, les PME présentant des degrés d'engagement élevés ont des degrés d'innovation et de créativité plus importants que leurs homologues moins engagées. Ceci confirme les travaux antérieurs sur l'orientation entrepreneuriale comme condition nécessaire pour l'engagement de la PME dans le DD (Spence et al. 2007b). En effet, en l'absence de fortes pressions de la part des parties prenantes, l'engagement environnemental peut être considéré comme une forme d'innovation nécessitant des changements organisationnels que les entrepreneurs proactifs et visionnaires affrontent plus facilement que les autres (Portugal et Yulk 1994 ; Shrivastva 1994). Un niveau d'éducation élevé du dirigeant apparaît comme un indice en faveur d'un engagement environnemental élevé dans les deux pays. Le tissu relationnel et la présence d'un entourage entrepreneurial semblent également essentiels pour permettre à l'entrepreneur de s'engager d'un point de vue environnemental. Ceci est de nature à confirmer l'importance « de la communauté, de la famille élargie, du clan et des réseaux » dans les deux contextes (Marchesnay et al. 2006).

Des différences de comportement apparaissent toutefois entre les entrepreneurs français et tunisiens. Contrairement au contexte français, une différence apparaît dans les comportements des entreprises tunisiennes suivant le niveau générationnel aux commandes. La combinaison de l'âge du décideur à l'âge de l'entreprise est pertinente dans le cadre tunisien en raison de la faible dis



tance générationnelle entre les fondateurs des entreprises et leurs actuels dirigeants. S'agissant des motivations, si les dirigeants français mettent en avant un aspect coercitif prégnant, les dirigeants tunisiens font davantage état d'un engagement basé sur l'affect. Au-delà des cadres institutionnels de chacun des pays, cette différence mérite d'être éclairée par l'impact de la culture nationale sur le management des organisations. La prédominance de l'affect en Tunisie apparaît comme le résultat de la combinaison d'une vision à long terme du dirigeant et de son sentiment de manque d'obligation. Un parallèle avec la dimension collectiviste des sociétés arabes au sens de Hofstede (1980) pourrait s'avérer pertinent.

Dans cette optique, les dirigeants français, fortement marqués du sceau de l'individualisme, seraient naturellement enclins à s'engager en faveur de l'environnement avant tout sous la contrainte. La dimension coercitive du management environnemental semble moins présente en Tunisie en raison du manque d'exigence des clients tunisiens, des difficultés d'application des lois et surtout du manque de moyens pour organiser un contrôle rigoureux de leur respect par les entrepreneurs (OTED 2006). L'engagement environnemental des dirigeants tunisiens est rarement normatif en raison d'un manque de rigueur dans l'application des lois et d'une adhésion globale limitée de la Société tunisienne aux valeurs du développement durable. De plus, le risque de collision entre le discours politique et les mesures économiques préconisées (Zghal 2002) entraîne parfois une méfiance vis-à-vis des actions mises en œuvre. A l'instar du contexte français, les dispositifs incitatifs sont largement méconnus des dirigeants de PME tunisiennes. Par ailleurs, l'omniprésence de la culture de l'informel et de l'influence des réseaux en Tunisie (Zghal 1994), entraîne de fortes asymétries d'information entre les acteurs économiques, phénomène qui a tendance à pénaliser les jeunes entrepreneurs.

## Références bibliographiques

- Berger-Douce S. (2006), « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », *Gestion 2000*, n°1/06, janvier-février, p.171-188.
- Boiral O. (2007), *Environnement et Gestion – De la prévention à la mobilisation*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Daval H., Deschamps B. et S. Geindre (2002), "Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs", *Revue Sciences de Gestion*, n° 32.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Perspectives marketing, Bruxelles, Editions De Boeck Université.
- Hofstede G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Sage Editions.
- Marchesnay M., S. Chabchoub Kammoun et H. Ellouze Karray (2006), « Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen ? » *Revue Française de Gestion*, n°166, p.101-118
- OTED (Observatoire tunisien de l'environnement et du développement durable) (2007), *Industrie Durable*, juin, Tunisie.
- Portugal E. et Yulk C., (1994), « Perspectives on environmental leadership », *Leadership Quarterly*, vol.5, n°3/4, p.271-276.
- Shrivastava P., (1994), « Ecocentric leadership in the 21st century » *Leadership quarterly*, vol.5, n°3/4, p. 223-226.
- Spence M., Biwolé V.O. et J. Ben Boubaker Gherib (2007a), «Une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable », Actes des X<sup>ème</sup> Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, 23-26 mai.
- Spence M., B. Boubaker Gherib J. et V. O. Biwolé (2007b), "Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement » *Revue Internationale des PME (RIPME)*, vol. 20, n°3/4, p. 17-42.
- Zghal R., (1994), *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas Tunisien*, Tunis, CEP.
- Zghal R. (2002) La gestion des entreprises tunisiennes : fondements culturels et défis de la globalisation. *La Tunisie d'un siècle à l'autre*, Beit al Hikma, p.189-227.

## Enquête de terrain, regard historique et interactionniste : quelques pistes pour un regard sociologique critique de la RSE

Par Anne Bory, ATER (Laboratoire Georges Friedmann/  
Université Paris I)

Et Yves Lochard, Institut de Recherches Économiques et Sociales



Submergée par une pléthore de discours d'accompagnement le plus souvent valorisants, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un objet qui se dérobe au regard du sociologue. Aussi l'analyse sociologique critique doit-elle tracer son chemin jusqu'à la RSE, en s'attachant de près aux discours, aux pratiques et à l'histoire de cette politique patronale. Moins réponse apportée à une demande sociale pressante que projet social et politique volontariste, cet objet est longtemps resté dans l'ombre de l'éloge. En nous fondant sur nos propres recherches préalables sur des champs proches (le mécénat d'entreprise et le monde associatif notamment), nous avons tenté de dégager des outils méthodologiques propres à le rendre intelligible.

Le travail symbolique mené par divers organismes (instituts, *think tanks*, instances patronales) ou personnalités et les entreprises elles-mêmes obéit à une véritable division du travail discursif, avec ses leaders, auxquels sont dévolus les grands principes (responsabilité vis-à-vis des générations futures, solidarité...), et ses seconds rôles, qui se chargent de pourvoir le débat public en arguments de moindre ampleur.

A cette communication propre à l'entreprise vient s'ajouter l'écho donné par nombre d'instances publiques et de structures internationales, qui produit un effet de validation et de cautionnement d'une pratique caractérisée avant tout par son caractère volontaire et déclaratoire. Enfin la communication d'entreprise est confortée par un discours d'escorte des sciences humaines. Les sciences de gestion et de la communication, et à un degré moindre la sociologie et les sciences politiques ont investi le thème en laissant toutefois souvent de côté sa dimension politique (1<sup>ère</sup> partie).

Aussi convient-il, et c'est l'objet de la 2<sup>ème</sup> partie, de se déprendre des mots et des notions par lesquels la RSE se livre à notre perception pour en éprouver la pertinence à la faveur d'une démarche fondée d'abord sur l'*analyse qualitative de terrain*. En participant à des manifestations professionnelles organisées par des organisations patronales de promotion de la RSE, on peut accéder à un discours plus décomplexé que dans sa forme écrite ou lorsqu'il est prononcé face à des salariés ou des acteurs associatifs. De même, l'attention portée aux carrières et aux parcours biographiques des acteurs met à mal la conception de la RSE comme réponse à une « demande sociale » de citoyenneté d'entreprise.

Le développement du mécénat d'entreprise et l'émergence du concept de RSE peuvent être analysés comme le produit des dispositions et aspirations sociales et politiques des dirigeants d'entreprises et cadres supérieurs français appartenant à la « noblesse d'Etat ». Leur socialisation à être les garants de l'intérêt général et un désir de moderniser le patronat français, expliquent entre autres l'attrance d'une partie des dirigeants pour la RSE. Ce regard donne une épaisseur historique et politique à la RSE et permet d'accéder à une chaîne de causalité moins univoque que celle présentée habituellement.

Un détour par les analyses historiques du paternalisme industriel au 19<sup>ème</sup> siècle montre des analogies avec la RSE. Avec ce dernier, les politiques de responsabilité sociale partagent une prétention à se mêler de l'intérêt général, une volonté d'encadrement des engagements des salariés, une vision communautaire de l'entreprise. A ces traits communs, il faut ajouter une même intention d'étendre la sphère d'influence de l'entreprise à l'ensemble de la société.

De fait, la RSE n'a conquis la place significative qu'elle occupe aujourd'hui qu'à l'issue d'un processus de légitimation dont nous posons, dans une 3<sup>ème</sup> partie, quelques jalons en nous limitant pour l'essentiel au cas de la France depuis les années 1970. C'est un travail sur l'opinion qui vise à emporter la conviction. L'analyse des problèmes sociaux incarnée par le courant interactionniste qui s'est intéressé aux processus de construction de ces problèmes nous semble une approche appropriée. Devenue une « cause », digne de retenir l'assentiment de l'opinion publique, la RSE s'est imposée comme un thème de premier plan. Elle nous semble gagner à être saisie comme l'aboutissement d'une *construction symbolique d'une cause*. En sont étudiés succes-

sivement les acteurs emblématiques, les cadres idéologiques de cette construction, ses canaux de diffusion (canaux de diffusion traditionnels incarnés par les organisations patronales ou des voies idéologiques plus inattendues comme certaines ONG ou milieux syndicaux), et enfin la validation par les pouvoirs publics de la RSE comme cause légitime.

Dans de tels processus où un groupe social, un courant d'opinion tentent d'imposer une cause comme légitime, le dernier mot appartient en dernière instance à l'Etat et plus largement aux instances publiques, qui seules peuvent donner un encadrement légal à un engagement volontaire.

## Prestataires de services logistiques et diffusion d'information sur la responsabilité sociale : Analyse de la communication sur Internet

Par Marie-Pascale Senkel, maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Nantes, CERL-LEM

Et Pétia Koleva, maître de conférences en sciences économiques à l'université de Nantes, CERL-LEM

L'intérêt pour les questions environnementales, sociales et sociétales augmente tant dans le monde académique que dans celui de l'entreprise (privée comme publique). Cet intérêt n'est pas spécifique à l'époque actuelle puisque Lentz et Tschirgi (1963) étudiaient déjà la place prise par les questions éthiques dans les rapports d'activités d'une population de 219 entreprises américaines. Notons d'ailleurs que Guthrie et Parker (1989) montrent qu'une grande entreprise australienne diffusait plus d'informations « RSE » à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle qu'à la fin des années quatre-vingts. Néanmoins, lié à cet intérêt croissant pour la RSE, le besoin en information sur ces questions augmente, comme le soulignent Adams et Frost (2004). Le rapport d'activité, un support traditionnel de divulgation des informations financières aux actionnaires, permet aussi aujourd'hui à de nombreuses entreprises de communiquer sur leurs actions sociales, environnementales et sociétales. Mais

Oxibar (2005) souligne que « *d'autres outils, notamment les sites web, sont également utilisés par les entreprises et offrent des fonctionnalités nouvelles comme l'interactivité, spécialement avec les parties prenantes* ». Wheeler et Elkington (2001) n'intitulaient-ils pas leur article « *The end of the corporate environmental report* » ? Il est d'ailleurs étonnant que dans leur ouvrage sur la communication des entreprises en matière de RSE, de la Broise et Larmarche (2006) occultent complètement cet outil.

Les prestataires de services logistiques, comme toute entreprise, sont également sollicités pour mettre en évidence leur engagement en matière de RSE.

L'objet de cette communication est de caractériser la communication de 50 prestataires de services logistiques (PSL) mondiaux en matière de respon-



sabilité sociale sur leur site Internet. Cette recherche permet de mieux comprendre l'application de la RSE dans le secteur de la prestation de services logistiques et l'utilisation d'internet comme média de divulgation de cette information. Elle montre que les pratiques sont similaires à celles d'autres secteurs d'activité et que l'utilisation d'internet n'est pas aussi « poussée » qu'on pouvait le penser a priori.

Les limites de cette recherche sont principalement d'ordre méthodologique. L'analyse de l'information divulguée sur Internet ne permet pas de juger de l'application concrète dans les entreprises de la politique RSE. Par ailleurs, contrairement à des études de cas comme celle de McMurtrie (2005) qui examine tout à la fois l'information divulguée et, par le biais d'interviews semi-directifs, les raisons de la divulgation de ces informations, notre recherche ne se situe qu'au niveau de la caractérisation des informations divulguées et ne permet pas de se pencher sur le point de vue managérial.

Par ailleurs, cette recherche fournit une photographie à un instant t et ne permet pas de retracer le processus d'intégration de ces questions dans la communication de l'entreprise.

Nous pensions que le secteur de la prestation de services logistiques était un secteur où la pression publique est forte et où donc, comme le montre les travaux de Clarke et Gibson-Sweet (1999), les prestataires vont communiquer pour essayer de diminuer cette pression. Force est de constater que cette idée de départ est certainement erronée. Tous les prestataires ne sont pas soumis à la même pression publique. Ainsi, on remarque que les deux prestataires qui sont des spécialistes du colis, sont aussi ceux qui divulguent la plus grande quantité d'information RSE et ont une « note » d'utilisation d'internet largement supérieure à la moyenne de notre échantillon.

L'étude de Holt (2004) qui s'intéresse à la prise en compte des questions environnementales dans les relations inter-organisationnelles montre que 21 entreprises sur les 149 interrogées reconnaissent que leurs considérations environnementales ont fait évoluer celles de leurs fournisseurs et 18 entreprises (seulement) se disent prêtes à rejeter un fournisseur qui ne satisferait pas à leur politique environnementale. Enfin, pour plus de 54% des entreprises, le critère es-

sentiel est que le fournisseur n'ait pas fait l'objet d'attaque publique sur ses performances environnementales ou éthiques. Compte tenu de la place des prestataires de services logistiques dans la chaîne logistique, les résultats de cette étude apporte un éclairage nouveau sur nos propres résultats. Nous sommes donc portées à l'issue de cette recherche à émettre l'hypothèse suivante : le souci de divulguer des informations sur leur responsabilité sociale (notamment sur internet) sera plus forte sur le leader de la supply chain que sur les autres membres et notamment les prestataires logistiques. Des études de cas permettraient de valider cette hypothèse.

Néanmoins, « l'investissement » dans la communication sur la RSE n'est pas inutile comme le soulignent Lober et alii (1997). La production d'un rapport environnemental peut aider une entreprise à mieux évaluer ses programmes environnementaux, sa politique et sa performance en la matière. C'est donc, pour ces auteurs, un réel outil de management qui ne se limite pas à un simple outil de communication.

## Suggestion de lecture

[Claudio Vitari](#), [Isabelle Bourdon](#), and [Florence Rodhain](#) (2008)

L'utilisation d'Internet par les grandes entreprises françaises pour la communication externe de leur RSE : une étude sur les entreprises du CAC 40



## Séance 2: Consommation et RSE

### Stratégies de Responsabilité Sociale des Organisations du Commerce Equitable

Par Dimbi Ramonjy, Professeur Assistant – Enseignant Chercheur  
Groupe Sup de Co La Rochelle et CEREGE (I.A.E. Poitiers) et doctorant en Sciences  
de Gestion, Université Paris Dauphine - UMR N°7088 DRM (CREPA) – CNRS



Notre recherche s'inscrit dans la lignée des travaux (Capron, Quairel, 2004 ; Perez, 2005 ; Dupuis, Le Bas, 2005 ; Martinet, Payaud, 2008 ; Igalens, 2004) qui visent à comprendre la relation entre management stratégique des organisations et le paradigme de la Responsabilité Sociale [RS par la suite] qui tend à être assimilée aujourd'hui comme l'opérationnalisation du Développement Durable [DD par la suite]. Nous proposons de discuter plus particulièrement des organisations du Commerce Equitable [OCE par la suite] dont la loi en faveur des Petites et Moyennes Entreprises de 2005 les inscrit dans ce champ du DD en France. *Comment les OCE intègrent le développement durable dans leur management responsable ?* Tel est notre questionnaire.

Pour topographier le management responsable des OCE, nous avons confrontés ce « framework » de la RS à l'étude des pratiques et stratégies des organisations françaises à travers une méthodologie qualitative matérialisée par vingt entretiens semi-directifs centrés menés auprès de la communauté des OCE françaises. Les résultats indiquent une grande diversité des positionnements pris par les OCE dont les dimensions suivantes permettraient de mieux comprendre leur vision stratégique du DD. *Les logiques de changement* : oscillant entre les deux logiques proposées par Diaz Pedregal (2007), réformatrice et révolutionnaire. *La conceptualisation de la responsabilité sociale : entre éthique et obligations sociales*. Du côté de l'éthique, celle des individus et celle organisationnelle des OCE. Du côté des obligations sociales, entre une RS « stricte » équitable des OCE et une RS plus globale mobilisant toutes les dimensions du DD. *Les logiques d'un mouvement*

*social* : entre une défense et donc la focalisation sur la dimension historique internationale Nord-Sud du CE et une ouverture paradigmatique vers une logique plus globalisante du mouvement. *Le statut socio-économique de l'organisation dans le mouvement* : qui serait une façon d'envisager leur « entreprise » responsable, de visualiser leurs résultats allant de l'utilité économique à l'utilité sociale à travers toute la palette de statuts qui s'intègrent dans les trois grands secteurs de l'économie (Lipietz, 2001) ou qui les décloisonnent.

De notre analyse et en faisant correspondre ces déterminants du management responsable des OCE à leur représentation des pratiques recueillies par notre étude, quatre idéaux-types - au sens de Weber - de vision stratégique d'« entreprise responsable » se dégagent. Ils peuvent servir de repères et de références pour positionner les organisations dans le mouvement et pour matérialiser leur intégration progressive et diversifiée d'une RS.

Les premières conclusions nous permettent donc de voir que le mouvement du CE continue sa construction sociale. Ainsi, notre contribution, qui réside dans la matérialisation sous forme de « framework », s'adresse aux responsables des OCE pour positionner et définir leur vision stratégique d'un management responsable. Cet apport permet aussi de participer au projet de conceptualisation et de mise en œuvre du DD et de la RS des organisations. Un cadre d'analyse qui nous a permis d'étudier des types d'entreprise responsable qui sont plus ou moins éloignés de par leurs caractéristiques de la notion dominante d'une entreprise ou d'une économie non encastree dans la Société. Notre communication

conclue aussi sur l'affirmation de l'existence non plus d'un CE mais des CE.

Tableau 1 : Typologie des visions stratégiques de responsabilité sociale des organisations du commerce équitable.

Entreprise éthique	Entreprise Solidaire		Entreprise Durable		Entreprise sociale
Logique historique			Logique globalisante		
Réformiste	Révolutionnaire		Réformiste		Révolutionnaire
Ethique des affaires et libéralisme responsable	Ethique de l'économie solidaire		Obligations d'équilibre social / environnemental / économique	Obligations d'intégration socio - éco - politico - environnementale	Obligations d'utilité sociale et communautaire
	Hybride coopératif socio - économique	Hybride associatif politico - économique			

### Bibliographie indicative

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris

Diaz Pedregal V. (2007), *Le commerce équitable dans la France contemporaine : Idéologies et pratiques*, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris.

Dupuis J.-C., Le Bas C., (2005), sous la dir., *Le Management Responsable*, Economica, Paris.

Igalens J., sous la dir. (2004), *Tous responsables*, Ed. d'Organisation, Paris.

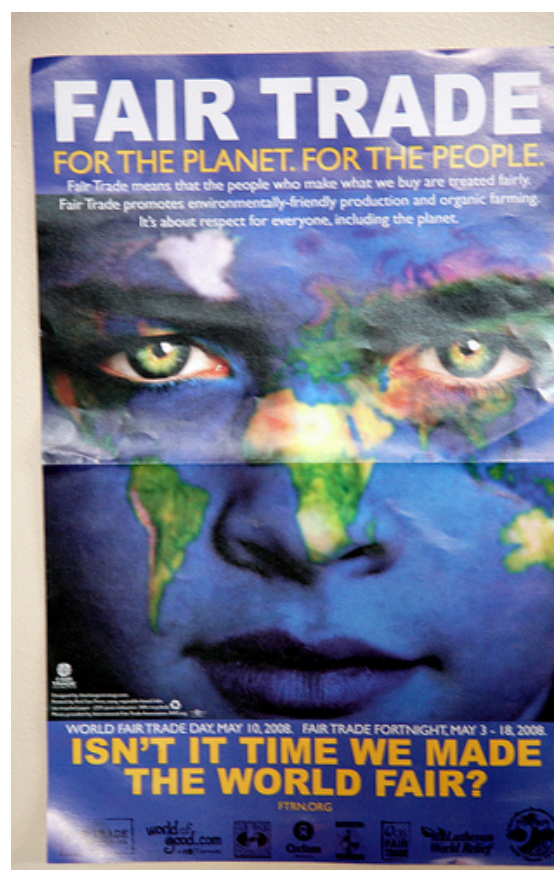
Lipietz A. (2001), *Pour le tiers secteur : L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment*, La Documentation Française, La Découverte, Paris.

Martinet A.-C., Payaud M. A. (2008), « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, Winter, Vol. 12, N°2, pp. 13-25.

Perez R., (2005), « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Jan-Apr 2005; Vol. 40, n° 211/212, pp.29-49.

### Contact

ramonjyd@esc-larochelle.fr  
Groupe Sup de Co La Rochelle  
102 rue de Coureilles – Les Minimes  
17024 La Rochelle Cedex



## Le choix des thèmes et des parties prenantes dans la communication RSE de la grande distribution: le cas de deux grandes enseignes belges à l'épreuve de l'analyse critique de discours

Par Emmanuelle Michotte – Assistante & doctorante, Université Libre de Bruxelles, Centre Emile Bernheim, Faculté des sciences sociales et politiques, Solvay Brussels School of Economics & Management



Parmi les stratégies de croissance de la grande distribution, la communication d'entreprise et le marketing ont un rôle extrêmement important à jouer, notamment en matière de RSE. Le consommateur assimilant le nom de l'enseigne à une marque (Duarte et al., 2005), nous soutenons l'idée selon laquelle les distributeurs envisagent la RSE comme un instrument visant à renforcer leur image de marque en sorte de se différencier de la concurrence (Girod & Michael, 2003). Une des spécificités de ce secteur réside dans la très large diversité des problématiques RSE et des parties prenantes. Selon la vision instrumentale de la théorie des parties prenantes, la grande distribution visera celles qui lui sont stratégiquement les plus profitables sur le plan de ses obligations financières (Mercier, 2001).

Le processus de légitimation et d'institutionnalisation de la RSE étant toujours au centre des débats entre l'entreprise et son environnement (Champion et al., 2005 ; Burchell & Cook, 2006 ; Jones & al., 2007 ; Jonker & Marberg, 2007 ; Ben Mlouka & Boussoura, 2008), nous pensons qu'il est essentiel de s'intéresser aux actes discursifs de la RSE. Dans cette recherche, nous portons notre attention sur les données textuelles accessibles depuis les sites Internet des deux plus grandes enseignes belges, Delhaize et Colruyt, ce qui nous permet de retracer l'évolution de la communication de la RSE depuis la fin des années '90 jusqu'à aujourd'hui.

De tous les enjeux abordés par les deux groupes, la thématique environnementale est la plus partagée. Nous remarquons cependant que si Delhaize se concentre essentiellement sur la réduction de la consommation énergétique, Colruyt présente une vaste liste d'initiatives et met en exergue ses propres solutions énergétiques

(panneaux solaires, éoliennes, etc.). La philanthropie, entendue comme étant le soutien envers les communautés locales au travers d'actions de mécénat, est le deuxième plus petit dénominateur commun. Néanmoins, Colruyt l'envisage autrement que Delhaize puisqu'il a développé son propre programme de financement de la scolarisation et de la formation dans les pays du Sud. Enfin, le consommateur et les ressources humaines sont particulièrement ciblés comme parties prenantes.

Mais l'élément le plus important de cette analyse réside moins dans la nature des choix des thèmes et des parties prenantes que dans l'évolution de la communication de la RSE. On observe en effet que les enjeux qui relevaient strictement du social et de l'environnemental sont peu à peu mêlés à des enjeux économiques (la vente de produits, la création de valeur, la gestion des ressources humaines) ainsi qu'aux missions et valeurs des groupes. Les glissements sémantiques tels que « *entreprendre de façon responsable* » ou « *créer de la valeur ajoutée pour tous les partenaires* » sont là pour en témoigner. On entrevoit par ailleurs que la RSE vient renforcer l'image de marque des enseignes. L'analyse critique du discours que nous utilisons (Fairclough, 2005) prend ici tout son sens puisqu'elle insiste sur la nécessité de placer les discours étudiés dans leur contexte de production. A cet égard, nous expliquons l'évolution de la communication de la RSE d'une part à cause de l'histoire propre des groupes, et d'autre part, à cause de la transformation du profil du consommateur depuis les années '90. La succession des crises alimentaires (vache folle, dioxine, ...) va amplifier la tendance du consommateur à revendiquer plus de droits et notamment plus de sécurité. Mais le consommateur est aussi plus conscient de l'impact de son



mode de consommation sur l'environnement et la vie des autres, ce qui explique le succès grandissant du commerce « éthique » et « équitable » (Coupain & al, 2005).

Les entreprises Delhaize et Colruyt vont y voir un argument compétitif et intégrer cette nouvelle donne à leur stratégie de communication qui, elle, repose sur des slogans commerciaux anciens ayant fait leur réputation et leur succès. Chez Delhaize, la communication de la RSE va essentiellement s'axer sur le thème de la santé pour consolider une image de marque visant des consommateurs soucieux de trouver dans les supermarchés une grande diversité de produits de qualité. L'implantation du groupe aux États-Unis, où l'obésité et le coût des soins de santé sont des problèmes majeurs, explique en partie cette orientation de la communication de la RSE. À l'inverse chez Colruyt, elle insiste sur la faculté du groupe à développer ses propres solutions de RSE. De la sorte, le groupe affirme réaliser des économies qui vont se répercuter sur les prix en rayon et renforce ainsi une image de marque visant à attirer les consommateurs souhaitant acheter au prix les plus bas.

L'analyse de l'évolution des discours nous indique que des notions telles que « *citoyenneté d'entreprise* » et « *responsabilité sociale* » ne concernent plus seulement les engagements des groupes sur les plans social et environnemental mais servent aujourd'hui de vecteurs pour diffuser la marque d'une entreprise et toucher sa partie prenante la plus importante: le consommateur.

## Bibliographie

Ben Mlouka, M., & Boussoura, E. (2008). *La Théorie néo-institutionnelle contribue-t-elle à l'éclairage du concept de Responsabilité Sociétale ?*, Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'Aderse, <http://www.aderse.org/indexfr.htm>

Burchell, J. & Cook, J. (2006). Confronting the "corporate citizen": shaping the discourse of corporate social responsibility. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 26 (3/4) : 121-137.

Champion, E., Gendron, C. & Lapointe, A. (2005). Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique. *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, 5 : 24 p. <http://www.crsdd.uqam.ca/pdf/>

[pdfCahiersRecherche/05-2005.pdf](#)

Coupain, N., Jaumain, S., Kurgan-van Hentenryk, G., Thys-Clément, F., (2005). *La distribution en Belgique. Trente ans de mutations*. Bruxelles : Racines.

Duarte, G., Ducrocq, C., Lavorata, L. (2003). Conditions de pertinence et de succès du marketing éthique des distributeurs, *Actes du Colloque Etienne Thill*, [http://www.univ-lr.fr/gestion/communications/nouveaux\\_defis\\_marketing/conditions\\_pertinence\\_marketing\\_etique.pdf](http://www.univ-lr.fr/gestion/communications/nouveaux_defis_marketing/conditions_pertinence_marketing_etique.pdf)

Fairclough, N. (2005). Discourse analysis in organization studies: the case for critical realism. *Organization Studies*, 26 (6) : 915-939.

Girod, S. & Michael, B. (2003). Branding in European Retailing: A Corporate Social Responsibility Perspective, *European Retail Digest*, 38: 91-96.

Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2007). What's in store? Retail marketing and corporate social responsibility, *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (1): 17-30.

Jonker, J., Marberg, A. (2007). Corporate social responsibility. Quo Vadis? A critical inquiry into a discursive struggle, *The Journal of Corporate Citizenship*, 27: 107-118.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *Actes de la 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec, Lien : <http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/F-152-cd.pdf>





## La préoccupation pour l'environnement à travers le comportement du tri des déchets : concept et profils

Par Ramla Mezghenni Dhouib, Maître-Assistante à l'École Supérieure de Commerce de Tunis  
Et Salma Zouari Haddad, Assistante à l'École Supérieure de Commerce de Tunis



La préoccupation pour l'environnement (PPE) est devenue un sujet dominant à l'échelle planétaire. Les pays développés ont été les premiers à avoir pris des mesures en faveur de la protection de l'environnement et leurs concitoyens ont adopté des comportements dans ce sens. La préoccupation pour l'environnement (PPE) fait partie d'un concept plus large : la consommation socialement responsable (CSR). Un consommateur socialement responsable étant appréhendé par Roberts (1995), comme « celui qui achète des biens et services qu'il perçoit comme ayant un impact positif, ou moins mauvais sur son environnement et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales ». La CSR a donc une double dimension, *sociale*, traduisant l'intégration de l'impact des comportements de consommation sur le bien être de la société et *environnementale* traduisant la prise en compte de la dimension écologique dans les comportements de consommation d'où le concept de PPE. Un consommateur sera qualifié de préoccupé par l'environnement lorsqu'il « adopte un comportement d'achat cohérent avec la conservation des écosystèmes » (Kinneer, Taylor et Ahmed, 1974).

Cette PPE peut s'exprimer à travers 3 dimensions : l'information à propos des problèmes environnementaux (dimension cognitive), la sensibilité environnementale (dimension affective) et le comportement concret en faveur de l'environnement (dimension comportementale). Giannelloni (1998) sur la base de la synthèse d'un large éventail d'études sur la PPE a fait ressortir l'impact de deux groupes de déterminants permettant d'expliquer la PPE.

Tout d'abord, les *variables socioéconomiques et démographiques* :

L'étude de l'impact de **l'âge** sur la PPE a abouti

à des résultats mitigés, en effet Giannelloni (1995) a montré que la PPE augmente avec l'âge, Van Liere et Dunlap (1981) ont montré le contraire.

Pour ce qui est du **revenu**, de la **CSP** et du **niveau** d'éducation, une majorité des études s'orientent vers le fait que le consommateur PPE aurait un revenu plutôt élevé (Dolish, Tucker, Wilson, 1981) et un niveau d'éducation élevé également (Samdahl et Robertson, 1989).

Enfin concernant le **sexe**, les hommes sont mieux informés, et les femmes plus sensibles et actives en faveur de l'environnement (Giannelloni, 1998).

Les *variables psychosociologiques* permettent également de cerner le profil du consommateur PPE, notamment à travers l'influence des valeurs individuelles ou collectives (hédonisme, universalisme...) et certaines variables de personnalité, tel que le centre de contrôle, l'efficacité perçue du consommateur, l'aliénation, le libéralisme, le dogmatisme, etc.

La littérature en matière de PPE s'est également intéressée à répondre à la question fondamentale suivante : quel est le lien entre attitude et comportement en matière d'environnement ? Une attitude pro-environnementale conduit-elle systématiquement à l'action proprement dite ? Il semble que non et que « même si les préoccupations environnementales sont fortes, du discours au passage à l'acte, le chemin reste long » (Giannelloni, 1998).

Cette constatation nous a amené à essayer de dégager, à partir d'une synthèse de la littérature, les principaux freins et motivations à l'adoption ou non de comportements écologiques. Sept facteurs ont été dégagés : la contrainte financière, l'aspect contraignant (Albertini et Bereni, 2003), la réglementation

(Bartiaux, 2007), l'information, la disponibilité de l'infrastructure (François-Lecompte, 2003) et enfin les motivations altruistes.

L'analyse conceptuelle nous a conduits à nous poser les questions suivantes : quel sens accordent les citoyens d'un pays en voie de développement, comme la Tunisie, à la notion de préoccupation pour l'environnement ? Existe-t-il une typologie des différents profils de consommateurs préoccupés par l'environnement ? Pour répondre à ces questions nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire où le tri des déchets a été pris comme exemple de comportement PPE.

Une stratégie de recherche constructiviste a été élaborée. Une recherche sur le terrain a été entreprise qui a consisté en l'élaboration de 17 entretiens semi-directifs d'une durée de 20 à 30 minutes. Les produits ayant constitué l'objet de notre étude sont : les bouteilles en plastique (produit recyclable) et les piles (produit très nuisible pour l'environnement).

Deux analyses ont été réalisées : *la première analyse* a consisté en une analyse objective qui considère, selon Garfinkel (1967,1988), que les individus ont les aptitudes linguistiques et le sens commun leur permettant de produire un sens et de conceptualiser leur action (Bergadaa, 2006). Elle nous a permis d'aboutir à une conceptualisation de la notion de protection de l'environnement en trois dimensions structurantes : *Une dimension liée à l'espace terre* autour de soi, *une dimension liée à l'espace air* que nous respirons et *une dimension liée à l'espace vert* (la flore).

- La dimension liée à l'espace terre est assimilée par les personnes interrogées à l'espace autour d'eux qu'ils doivent protéger. Elle apparaît à travers trois composantes induites de l'analyse du discours des personnes interrogées. La première composante est exprimée à travers l'action de « ne pas jeter », la seconde composante est exprimée à travers l'action de « ramasser » et la troisième composante est exprimée à travers l'action « conseiller ».

- La dimension « espace air », est liée à la pollution causée par l'usage de la voiture personnelle de l'individu. Elle s'exprime à travers deux composantes : la première composante est exprimée à travers l'action d'« entretenir » et la **seconde composante est axée sur l'idée de « restreindre »**.

- La dimension espace vert ou flore apparaît à travers les espaces verts à protéger. Cette dimension est liée à deux types de composantes : une composante relative à l'action de « planter » et une composante liée au fait de « préserver » ce qui existe en matière de verdure.

*La seconde analyse* est une analyse subjective telle que proposée par Schutz (1967,1970), où nous avons eu recours au paradigme interprétatif d'inspiration phénoménologique afin d'induire les raisons particulières exprimées par les personnes interrogées. Nous avons abouti à l'aide de cette analyse à l'identification de quatre types de profils de consommateurs préoccupés par l'environnement :

- Le « préoccupé actif » : personnes préoccupées par la protection de l'environnement, ce qui apparaît à travers leur comportement de tri des bouteilles en plastique et les piles.

- Le « préoccupé passif » : personnes préoccupées par l'environnement, seulement elles ne passent pas à l'action.

- Le « non préoccupé actif » : personnes qui semblent préoccupées par l'environnement à travers leurs gestes, mais la réalité qui les a poussés à le faire est autre.

- Le « non préoccupé passif » : personnes qui n'ont pas de préoccupation pour l'environnement.

A travers ces deux analyses nous avons aussi abouti aux facteurs contribuant ou freinant un comportement de tri des déchets.



## *Séance 5: RSE et parties prenantes*

### **Les associations entre les entreprises et ONG: la création d'un espace de coopération contribuant à assurer efficacité et pérennité aux actions socialement responsables des entreprises**

Par Jacques Poirot, Maître de conférences, IUT Charlemagne, département Techniques de commercialisation, Laboratoire : BETA-REGLES-CNRS, Université de Nancy 2

Les partenariats entre ONG et entreprises, après une période d'indifférence et d'affrontement, se sont développés à partir du début des années 1990. Deux modèles ont été mobilisés pour analyser ces nouvelles relations entre les entreprises et les ONG : le modèle utilitariste et le modèle du don. Selon le modèle utilitariste, les entreprises et les ONG collaborent, car les deux partenaires en tirent un avantage réciproque. Il s'agit d'un avantage économique, financier et stratégique. Les entreprises minimisent le risque social, en limitant notamment le risque de boycott ; elles bénéficient également d'économies externes apportées par les ONG qui aident les entreprises à mettre en œuvre les principes du développement durable. Les labels décernés aux entreprises leur permettent de vendre parfois plus facilement leurs produits et même à un prix plus élevé que celui de leurs concurrents. Les ONG, de leur côté, bénéficient d'une nouvelle source de financement qui complète l'apport des fonds publics et des donateurs privés. Elles peuvent aussi mieux comprendre les contraintes économiques et financières des entreprises et se montrer plus efficaces dans leurs actions auprès des entreprises. L'objectif essentiel des deux partenaires est d'obtenir, à travers leur collaboration, une reconnaissance du public ; pour les entreprises, il s'agit de la reconnaissance de leurs engagements en faveur du développement durable et, pour les ONG, de leur compétence professionnelle. Dans le jeu stratégique qui oppose entreprises et ONG, chaque partenaire cherche parfois à développer sa marge d'autonomie, à acquérir un pouvoir, c'est-à-dire la capacité à influencer le comportement du partenaire.

le modèle utilitariste, les véritables fondements de la collaboration entre les entreprises et les ONG. Les entreprises sont engagées, comme les autres acteurs de la société, dans un système de dons et de contre-dons ; elles ont l'obligation morale de « rendre » à la société les dons qu'elles ont initialement reçus et dont elles continuent à bénéficier (infrastructure, main-d'œuvre qualifiée formée par le système éducatif, moyens de financement, découvertes et inventions dont peuvent profiter tous les acteurs etc.). Pour disposer, dans l'esprit du public de la *licence to operate*, les entreprises doivent effectuer des contre-dons en devenant socialement responsables et en allant au-delà des prescriptions légales que le public juge insuffisantes. Cet échange social, qui caractérise cette économie du don, est à la fois libre et obligatoire. Les partenaires fixent librement le montant de leur don, tout en restant soumis à la pression sociale. Les ONG apparaissent alors comme des intermédiaires entre les entreprises (les donatrices) et la société (ensemble des donataires). Les donataires correspondent notamment aux générations futures, dans le cadre de la protection de l'environnement, ou à des groupes sociaux spécifiques, pour les actions dans le domaine social. Dans leur rôle d'intermédiaire, les ONG sont incitatrices et médiatrices, en devenant des prestataires de services et en ajoutant parfois leur propre don à celui de l'entreprise. Après une analyse des relations ONG-entreprises dans cette optique de l'économie du don, une typologie des relations entre ces deux partenaires a été établie à partir des caractéristiques essentielles du modèle du don.

Cependant, le modèle du don, initié par les travaux de Marcel Mauss, fait apparaître, mieux que

---

## *Séance 8: Études de cas*

# **Pourquoi les firmes tunisiennes s'engagent-elles dans la protection de l'environnement ?**

**Par Ahmed Turki, Chercheur en Sciences de Gestion, URGE-Faculté des Sciences Economiques et de gestion de Sfax**

La recherche d'une performance environnementale ne constitue pas l'unique objectif des actions écologiques. Les dirigeants cherchent à travers la performance environnementale à réaliser certains objectifs qui sont généralement de nature relationnelle, économique et éthique. En effet, par crainte de représailles de la part de leurs parties prenantes, certaines firmes optent pour les actions écologiques. Les parties prenantes, comme les associations écologiques et les pouvoirs publics, deviennent de plus en plus sensibles aux questions écologiques et exercent par conséquent des pressions écologiques, parfois menaçantes, sur les entreprises. Face à ces pressions potentielles, les entreprises sont tenues d'améliorer leurs résultats environnementaux d'une part et de les diffuser aux parties prenantes d'autre part. Cette diffusion a pour objectif d'influer sur les comportements de ces parties.

De même, certaines actions écologiques, comme les opérations de recyclage, demeurent rentables sur le plan économique. Ces actions ne sont pas le résultat des obligations imposées par les acteurs sociétaux. Contrairement aux motivations relationnelles, les motivations économiques sont de nature interne. Leurs actions ne sont pas le fruit d'une pression externe et/ou interne, elles ne sont déclenchées que si elles sont économiquement rentables.

La troisième catégorie de motivations écologiques est celle s'inscrivant dans le cadre de l'éthique et de la responsabilité sociétale. Certains dirigeants procèdent à des actions écologiques parce qu'ils admettent disposer d'une responsabilité sociétale à assumer. Les entreprises ne peuvent négliger les conduites éthiques dans leur fonctionnement afin qu'elles assurent leur survie. La notion d'éthique prend aujourd'hui de plus en plus de l'importance dans le monde des

affaires. Toute action de la part des entreprises est tenue d'être analysée sur les plans social, écologique, économique et non seulement sur le plan économique avant d'être adoptée.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette recherche qui vise à identifier ce qui pousse les dirigeants des entreprises tunisiennes à mettre en œuvre des actions écologiques. Afin de répondre à cet objectif, une enquête est réalisée sur 8 cas dont deux sont certifiés à la norme ISO 14001. Trente cinq entretiens semi-directifs sont effectués et traités avec le logiciel Nvivo 7. L'analyse de contenu fait ressortir que la réduction des pressions écologiques constitue la principale, sinon l'unique motivation des actions écologiques. Les dirigeants des entreprises sont amenés à mettre en œuvre des actions écologiques afin d'alléger les pressions essentiellement d'origine gouvernementale.

À la lumière des résultats de l'enquête, nous supposons que les motivations des actions écologiques suivent un processus de trois étapes. Dans la première, les dirigeants commencent à s'intéresser à la protection de l'environnement suite aux pressions sociétales. Progressivement, ces derniers ne sont plus disposés à s'intéresser continuellement aux actions écologiques puisqu'ils les considèrent comme génératrices de charges. Ils commencent par conséquent à allier l'environnement à l'économie en prenant en compte les attentes des actionnaires. En accumulant de l'expérience, l'intérêt se porte aux autres parties prenantes et les actions écologiques seront motivées, en plus des facteurs relationnels et économiques, par des facteurs éthiques.

### **Contact**

E-mail : [ahmed.turki@fsegs.rnu.tn](mailto:ahmed.turki@fsegs.rnu.tn)

B.P. 1088 - 3018 Sfax-Tunisie

TEL : 216 23 23 02 10



## La Responsabilité Environnementale dans les PME Algériennes : entre Conformisme et Opportunisme

Par Dr. Ahmed ATIL, Assistant Professor, Centre pour l'Entreprise Responsable, ESC-Rennes School of Business



Après la vague des programmes de privatisation en Algérie, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent aujourd'hui l'essentiel du tissu industriel algérien et le principal facteur de développement économique et de création d'emplois. Cependant, en matière de politique environnementale, ces PME sont généralement oubliées au profit des grandes entreprises publiques. Souvent, manquant de moyens humains et techniques, la plupart d'entre elles considèrent l'environnement comme une contrainte.

Ce papier de recherche vise à étudier l'engagement et l'intégration de la démarche environnementale dans le système de gestion des entreprises. La problématique centrale de notre recherche porte sur l'hypothèse suivante : l'identification des motivations et des enjeux environnementaux permet aux managers des PME de transformer la prise de conscience en programme d'action en faveur de l'environnemental [BOIRAL 2005].

Cette hypothèse nous amène à poser trois questions dont les réponses constituent l'objectif de notre problématique:

- 1) Quel est le degré de préoccupation de la dimension environnementale par les managers de PME algériennes?
- 2) Quels sont les enjeux et les motivations de l'intégration de la dimension environnementale dans le système de gestion des PME algériennes ?

Afin de répondre à ces deux questions et pouvoir analyser la relation entre, d'une part, l'identification des motivations et des freins, et d'autre part, la performance environnementale des PME algériennes, nous adoptons une approche essentiellement exploratoire. Notre approche méthodologique est basée sur une étude exploratoire quantitative des pratiques environnementales des PME. L'étude est réalisée à l'aide d'une enquête via un questionnaire auprès de plus de

140 PME. Les données recueillies ont été traitées sommairement par des analyses statistiques (Tris à plats, Tris croisés....) et principalement par des analyses factorielles conduisant à l'élaboration de typologies. Notre approche d'analyse est basée principalement sur une grille de lecture inspirée des travaux de recherches de BUTEL-BELLINI (97), BOIRAL (2001) et BERGER DOUCE (2004 / 2007).

Les résultats de la recherche nous ont permis d'examiner les pratiques environnementales des PME. A cet égard, pour la grande majorité (plus de 85%) des managers, la préoccupation environnementale est plutôt importante. Ensuite, selon les motivations et les enjeux environnementaux nous avons élaboré une typologie de trois groupes de PME (Eco-Nocif, Eco-Passif, Eco-Actif). Enfin, à l'aide de ces analyses typologiques, nous proposons un processus d'évolution des PME en fonction de leur groupe d'appartenance.





## Le site Internet du mois

[www.ethipedia.net](http://www.ethipedia.net)

'ethipedia' a été conçu et créé par les codirecteurs d'ethiquette Inc., Brenda Plant et Tom Liacas. Le projet est né d'un dialogue avec notre partenaire majeur, le fonds des travailleurs Fondation CSN, qui évoquait le fait que les PME québécoises ne savaient pas comment s'y prendre pour embarquer sur la piste du développement durable. Le prototype du site (BETA) a été lancé le 5 janvier 2009.

« ethipedia.net » est une base de données en ligne de pratique concrètes adoptées par des entreprises cherchant à améliorer leurs engagements sociaux et environnementaux lors de leurs opérations.

Son but est d'offrir une bibliothèque de stratégies réapplicables pour permettre d'implanter des principes de développement durable dans une organisation. En rendant cette information disponible, ethipedia espère accélérer la prise de conscience du monde économique sur la nécessaire mise en application du développement durable en son sein.

C'est également une vitrine pour les bonnes stratégies implantées à travers le monde. Les représentants des organisations et des entreprises, chercheurs, étudiants et consultants sont tous invités à soumettre du contenu sur les meilleures pratiques mondiales en développement durable.

Pour assurer un haut degré de crédibilité, les administrateurs du site exercent un droit de regard et de publication sur les pratiques soumises, afin de contrôler si les critères sociaux et environnementaux sont bien rencontrés.

Le site est organisé sous forme de méritocratie : plus une organisation publie de pratiques sous son nom, plus elle est visible !

Cette ressource est gratuite et accessible à toutes les entreprises et organisations qui souhaitent aller vers un plus grand développement durable.

---

**10 mars 2009, de 9h00 à 18h00**

Salle A-3464 (Salon des professeurs)

Faculté de droit

Pavillon Maximilien-Caron

Université de Montréal

## **SÉMINAIRE INTERNATIONAL**

**Série** Éthique et régulation sociale de l'entreprise

L'éthique et la régulation sociale de l'entreprise



CENTRE DE RECHERCHE EN ÉTHIQUE  
DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL



CENTRE DE RECHERCHE INTERUNIVERSITAIRE  
SUR LA MONDIALISATION ET LE TRAVAIL

**CHAIRE**

de responsabilité  
sociale et de  
développement durable  
ESG UQAM

## PROGRAMME

Le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et le Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal (CREUM), en association avec la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM, organisent un séminaire international sur l'*Éthique et la régulation sociale de l'entreprise*.

8:30 - Café

9:00 - 9:05 - Mot de bienvenue et introduction

9:05 - 9:55

Président : **Peter DIETSCH**, Département de philosophie, Université de Montréal

*Business Ethics as Self-Regulation*

**Wayne NORMAN**, Department of Philosophy, Duke University

9:55 - 10:10 - Pause

10:10 - 11:40

Président : **Daniel WEINSTOCK**, Département de philosophie, Université de Montréal

*Autorité, responsabilisation et équité: réflexions sur le modèle de gouvernance d'entreprise proposé par la Cour suprême dans l'arrêt BCE*

**Stéphane ROUSSEAU**, Faculté de droit, Université de Montréal

*L'éthique au quotidien: le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires intermédiaires*

**Diane GIRARD**, Candidate au doctorat, HEC Montréal

*L'insoutenable tension éthique de l'ingénieur dans un projet d'envergure : une régulation de compromis dans sa réflexion éthique ?*

**Lyse LANGLOIS**, Département des relations industrielles, Université Laval

11:40 - 12:30

Président : **Michel COUTU**, École de relations industrielles, Université de Montréal

*The Political Economy of Normative Orders*

**Harry ARTHURS**, Faculty of Law, York University

12:30 - 13:45 - Lunch

13:45 - 14:45

Président : **Renée-Claude DROUIN**, Faculté de droit, Université de Montréal

*Développement durable et travail décent : une interface réalisée ou souhaitable en droit international?*

**Marie-Claude DESJARDINS** et **Dominic ROUX**, Facultés de droit, Université de Bordeaux et Université Laval

*La transparence joue-t-elle un rôle clé dans le perfectionnement des modes de régulation transnationaux? Le cas paradigmatique de Rugmark India*

**P. Martin DUMAS**, Département des relations industrielles, Université Laval

14:45 - 15:30

*Transnational Corporate Social Responsibility Rules – Legitimate and Effective?*

**Ulrich MÜCKENBERGER**, Department of Economics and Politics and Centre of International Studies, Hamburg University, Germany

15:30 - 15:50 - Pause

15:50 - 17:20

Présidente : **Corinne GENDRON**, Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale, UQAM

*Éthique et régulation civique : Penser politiquement l'entreprise?*

**Pierre-Yves NERON**, Post-doctorant, Centre for Ethics, University of Toronto

*Régulation sociale de l'entreprise et démocratisation du travail en contexte européen et nord-américain*

**Michel COUTU**, École de relations industrielles, Université de Montréal

*"Walk the talk?" Framing New Governance Mechanisms in Business Ethics*

**Thomas BESCHORNER**, Centre canadien d'études allemandes et européennes, Université de Montréal

17:20 - 17:30 - Pause

17:30 - 18:00

Président : **Gregor MURRAY**, École de relations industrielles, Université de Montréal

*Panel de clôture interactif*

**Harry ARTHURS**, **Peter DIETSCH**, **Corinne GENDRON**, **Ulrich MÜCKENBERGER**, **Gregor MURRAY**, **Wayne NORMAN**, **Claude RIOUX**

**Précision linguistique:** les titres reflètent la langue de présentation; les participants peuvent intervenir en français ou en anglais pendant les périodes de discussion; pas de traduction simultanée.

**Inscription:** si vous souhaitez participer à ce séminaire international, prière de vous inscrire auprès de Joëlle Guillerier du CRIMT (joelle.guillerier@umontreal.ca) ou de Will Colish du CREUM (william.colish@umontreal.ca).

## Compte rendu de la conférence « Entreprise et Développement Durable – De la gouvernance à la performance responsable : enjeux et solutions » 23-24 Février 2009, Montréal

Par Amélie Beaupré-Moreau , étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement  
Emmanuelle Champion , étudiante-chercheuse à la CRSDD  
Pierre Criqui , étudiant-chercheur à la CRSDD  
Et Nicolas Perin, étudiant-chercheur à la CRSDD

**Ouverture de la conférence** par Pierre Marc Johnson, avocat conseil, *Heenan Blaikie*, et Scott Vaughan, *commissaire à l'environnement et au développement durable du Canada*

C'est **Pierre Marc Johnson** qui ouvre cette 4<sup>ème</sup> conférence UNISFERA en la replaçant dans le contexte global de l'économie de marché, ses dérives, et la place qui sera disponible pour les politiques de Développement Durable dans les entreprises. Malgré un contexte difficile, on peut constater une évolution positive de l'importance de ces problématiques dans les entreprises, qui sont passées de thématiques de relations publiques à une étape obligatoire des Conseils d'Administration. En parallèle, on peut constater que le renforcement d'une conscience populaire citoyenne ne se satisfait plus d'une simple stratégie de conformité de la part des entreprises, et les poussent à aller plus loin.

**Scott Vaughan**, commissaire à l'environnement et au développement durable du Canada, explique la démarche Canadienne, qui doit s'inscrire dans les objectifs globaux fixés au niveau des Nations Unies, mais qui peuvent toujours être améliorés au Canada, dans les processus de production, les systèmes comptables, la production de règlements, les exigences de transparence... Des instruments plus adaptés, des mesures plus précises, des normes identifiables sont nécessaires pour identifier les risques de manière plus globale et efficace, à commencer par une réelle stratégie fédérale au Canada. Cette harmonisation des instruments et des pratiques fait encore défaut à l'heure actuelle, et explique pourquoi le Canada n'a pas atteint les objectifs fixés. Enfin, face à la crise, on ne devrait pas choisir entre le développement durable et la croissance, mais plutôt saisir l'opportunité de lier irrémédiablement les deux.

Sessions 1 et 2 – Gouvernance responsable et durable

**Hélène Gagnon**, vice-présidente chez *Bombardier aéronautique*

Dans l'optique d'étudier la mise en place des politiques de DD dans les grandes entreprises, la présence de Bombardier à Unisféra n'est pas anecdotique : le constructeur ambitionnant de se démarquer dans ses marchés par l'excellence de ses politiques environnementales et sa responsabilité d'entreprise (Bombardier a déjà signé le *Global Compact*). Outre ses obligations réglementaires, Bombardier va de fait construire un avantage concurrentiel par sa politique de RSE par un engagement de l'équipe dirigeante, et un mouvement *top-down* de l'information à tous les niveaux de l'entreprise, possible par l'intégration de l'ensemble de la RSE dans la stratégie générale, et par l'intégration des parties prenantes. Bombardier cherche parallèlement à intégrer les initiatives des employés aux prises de décisions, et compte enfin mesurer l'impact de ses activités sur l'environnement.

**Mathieu Bouchard**, vice président chez *Rio Tinto – Alcan*

Mathieu Bouchard commence par admettre le manque de modestie sur la communication environnementale et responsable des grands groupes, et de la distance nécessaire dans leur analyse. Cependant, il montre que le DD commence à avoir un impact réellement déterminant sur la politique des grandes firmes, bien plus qu'un simple enjeu de relations publiques et d'images de marque. Si Aujourd'hui Alcan mise sur ces enjeux, c'est pour être reconnu comme un acteur *best in class* dans la responsabilité d'entreprise pour son secteur d'activité, y compris en intégrant au mieux les populations et les collecti-



vités locales, dans les consultations et le développement des projets. Rio Tinto – Alcan tente de passer d'un modèle d'entreprise protectrice/philanthropique à un fonctionnement de co-initiation des stratégies. Les prochains défis concernent les GES et PFC qui restent très problématiques à l'heure actuelle.

Les deux vice-présidents cités ci-dessus, reconnaissent que la situation de crise économique va affecter le budget des politiques de DD, contrebalançant quelque peu l'optimisme affiché plus haut par P.M. Johnson.

**Nadine Gudz**, directrice de stratégie durable à *Interface*

Nous connaissons déjà l'engagement d'Interface, nous verrons ici la spécificité de son engagement et de comment le virage a été fait. Ainsi que le savent désormais les entreprises, le DD est une opportunité de marché, mais Interface le perçoit de plus comme un réel facteur catalyseur d'innovation. Pour Interface, traiter les déchets en réutilisant ces matières et en évitant les dommages pour la nature est devenu un défi pour atteindre la durabilité par les processus, les gens, les produits...et par les gains financiers ainsi réalisés. Interface se penche désormais sur l'intégration des parties prenantes dans les processus de décisions, mais restent un exemple pour l'intégration des analyses par cycle de vie de leurs produits et le contrôle de leurs émissions de gaz.

**Anne Duffy**, responsable développement durable du comité pour les *JO 2010 Vancouver*

L'accent du travail réalisé par le Comité JO 2010 est placé sur une étude des *best practices* réalisées lors des précédents grands événements sportifs en termes d'environnement, mais a également permis des études sur la réceptivité des Canadiens à propos de la durabilité. Les projets présentés mettent en avant une inscription dans le cadre du GRI, et une préoccupation sur la période « post-Jeux », pour Vancouver et les infrastructures développées pour l'occasion. Anne Duffy insiste sur la compensation en 5 ans des surcoûts occasionnés par la construction de bâtiments éco-efficients, la mise en place d'une stratégie spécifique pour le carbone, et surtout met l'accent sur l'importance du reporting et de la comptabilité : on décrit ce que l'on mesure, une étape déterminante à toute évaluation de politique, surtout environnementale.

Allocution de **William George**, directeur général de *Edelman Montréal*

W. George nous présente ici ses recherches sur les attentes des canadiens et canadiennes en matière de DD et de RSE, ainsi que sur leurs comportements de consommation. En étudiant en premier lieu l'environnement dans les médias, nous constatons que la couverture médiatique de l'Environnement connaît une croissance exponentielle, qui est aujourd'hui le 3<sup>ème</sup> sujet le plus couvert dans les médias canadiens. W. George étudie les liens entre l'économie verte, la crise, et comportements de consommation des canadiens. L'économie verte est ici définie comme l'activité économique des compagnies et des consommateurs, sous forme de produits, services ou modèles économiques qui entraînent à la fois une croissance économique, une baisse des impacts environnementaux et une amélioration du bien être social. Les conclusions des études ici présentées laissent espérer que les attentes de la population en termes d'environnement deviennent telles que les consommateurs pourraient changer leurs habitudes pour satisfaire à ces attentes, y compris leurs habitudes électorales. Ainsi, cette nouvelle importance des questions environnementales pourrait même juguler l'effet de la crise sur les progrès environnementaux.

Session 3 – Gouvernance durable et responsable : de la planification de l'intégration à la mise en œuvre

**Michel Bourbonnière**, responsable Développement durable à la *STM*

La présence de la STM à la conférence Unisféra a tout son sens, tant les liens entre transports collectifs urbains et développement durable sont forts. Outre ses implications traditionnelles (qualité de l'air, santé, smog urbain...) la STM se penche aujourd'hui sur de nouvelles problématiques, telles l'efficacité énergétique, les orientations des plans d'aménagement du territoire, l'intégration de la dimension sociale du DD. La STM assurant 30% des transports de la ville de Montréal, le DD devient un axe essentiel des stratégies, et se décline sur deux dimensions : La dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle. Les objectifs sont de monter une approche cyclique, mêlant des mécanismes *top-down* et *bottom-up*, organisée autour de trois axes : la mobilité durable, la gestion durable et la promotion du développement durable.



**Mario Quintin**, directeur du développement durable à la SAQ

Le cas de la SAQ illustre comment une entreprise déjà active dans la prise en compte de paramètres environnementaux va réellement mettre en place une politique de développement durable. De fait, si la SAQ est active depuis 1982 dans sa prise en compte de l'environnement, elle a dû aller plus loin ces dernières années en prenant en compte l'interaction des trois piliers du DD. L'intervention de Mario Quintin permet surtout de voir comment instaurer une structure de gouvernance pour le développement durable dans une entreprise, afin de coordonner les actions et de mesurer les résultats à court terme, et de pérenniser les initiatives et suivre la performance dans le temps à long terme.

**Alain Webster**, vice-recteur de l'Université de Sherbrooke

Le cas de l'Université de Sherbrooke est intéressant dans la mesure où ce sont les étudiants eux-mêmes qui ont poussé pour la mise en place d'une véritable politique de développement durable, qui est en exercice depuis 2005. Cette volonté des membres et des usagers de l'institution de se mobiliser pour améliorer l'institution a ensuite été relayée et soutenue par l'administration qui a monté des partenariats spécifiques avec la STS, supprimer la vaisselle jetable en son sein.... Le travail de l'ensemble des parties prenantes a été bénéfique, et permet de formuler de nouveaux objectifs. D'ici à trois ans, l'Université de Sherbrooke devrait reformuler l'ensemble de ses formations en y intégrant le développement durable, et de plus à relier les différents départements de l'Université, pour favoriser la recherche interdisciplinaire.

Session 4 - La valeur ajoutée de la vérification interne de la performance et le rôle des indicateurs de performance, par **Johanne Gélinas**, Associée, Responsabilité d'entreprise et développement durable, *Deloitte*

Mme Gélinas nous présente ici les différents standards de développement durable, les processus de vérification internes et externes (ISAE 3000, AA1000AS version 2008, CICA HB 5025/GAAS, GRI) des entreprises, qui sont aujourd'hui l'objet d'une demande croissante des actionnaires et des parties prenantes. Cette demande pousse à la plus grande attention quand à la vérification de l'information divulguée avant sa publication, à savoir la fiabilité et l'exhaustivité des indicateurs utilisés et le niveau d'assurance de

l'évaluation. Le rôle du vérificateur interne est crucial en rapport avec les exigences précitées, pour s'assurer que les engagements pris à l'interne seront suivis par des processus de vérification internes et d'amélioration continue pour constituer une véritable démarche de développement durable.

Sessions 5 et 6 - L'intégration du développement durable et de la responsabilité sociale dans les entreprises fabriquant des produits de consommation : du design du produit à sa mise en marché.

**Natalie Blouin**, Conseillère en développement durable et développement de produits, *Institut de développement de produit*

L'écoconception est ici définie avant tout comme une démarche. Pour illustrer cette vision Mme Blouin fait appel aux exemples d'entreprises ayant misé sur l'écoconception : Lumec (luminaires) BainUltra (bains hydromasseurs), et Victor (textiles). Sa présentation est focalisée sur le potentiel économique que représente l'écoconception : on se situe dans discours classique du Business Case. On note que 80% des impacts environnementaux peuvent être anticipés durant la phase de conception du produit, ce qui devrait inciter les dirigeants à s'impliquer plus en amont dans les prises de décisions relatives au cycle de vie des produits.

**Hubert Bolduc**, Vice-président, Communications et Affaires publiques, *Cascades*

S'impliquer dans le développement durable peut être aujourd'hui une protection contre les foudres de l'opinion publique. *Cascades* agit en conséquence en se fixant des objectifs multiples : établir un réseau fermé au niveau de la consommation d'eau et du recyclage de fibres de papier, certification FSC, utilisation exclusive de biogaz pour l'énergie... le tout piloté par un groupe d'intervention en énergie. Les conditions de travail y sont en amélioration depuis 10 ans, le groupe misant sur l'attraction et la rétention des salariés. *Cascades* a ainsi progressivement obtenu l'approbation des ONG (Greenpeace notamment), en devenant une forme de caution pour d'autres acteurs de la société. Il n'existe pas de politique développement durable chez *Cascades*, une nouvelle structure qui relève des communications tente de renouveler la démarche du groupe en faisant appel à l'avis de la société civile pour établir un plan plus global. Notons l'acception particulière de M. Bolduc sur le développement durable, qui le considère comme restreint à l'environnement, englobé au sein de

la Responsabilité sociale de l'entreprise, plus globale selon lui.

**Victoria Maybee**, Directrice des relations publiques, *Procter & Gamble*

Peu de consommateurs sont prêts à déconsidérer la performance des produits au profit de la protection de l'environnement, ce qui constitue un double défi pour *Procter & Gamble*. Ce groupe mise sur des analyses de cycle de vie (ACV) renforçant chaque étape individuellement, mais restreintes aux aspects énergétiques, ce qui en limite la portée environnementale. Mme Maybee décrit les initiatives environnementales de son groupe en matière de produits, de coopération sectorielle (pour la concentration des produits), et d'évaluation des sites potentiels avant opération. De nombreux exemples sont choisis dans le portefeuille de produits pour illustrer son propos, sans toutefois être liés par une stratégie globale. La vision « centrale » centrale du groupe concerne plutôt ses programmes philanthropiques.

**Guy Boucher**, Vice-président, développement durable, *Domtar*

M. Boucher insiste sur le besoin de fondements scientifiques au service du développement durable, afin d'en démystifier les enjeux et de fonder la communication commerciale dans un contexte d'ACV. Sur le plan écologique la certification forestière est aussi valable que le recyclage du papier (puisque celui-ci est limité à 5 ou 6 cycles, et que la quantité de produits chimiques utilisés augmente à chaque cycle). Le papier ne représente pas la majorité des arbres récoltés, la plus grande menace de déforestation en Amérique du Nord étant son utilisation énergétique et l'urbanisation (le Canada est leader mondial en surface de forêt certifiée). Au final, l'implantation régionale est un critère fondamental pour l'ACV, puisqu'en dépendent l'approvisionnement en matières premières et en énergie.

Session 7 – Les récents développements les plus pertinents pour les entreprises en matière de biodiversité et de changements climatiques

**Nicolas Bertrand**, Spécialiste des enjeux « entreprise et biodiversité » et ancien chargé de programme au *Secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la Diversité Biologique*

M. Bertrand présente le Business case pour la biodiversité, les risques et opportunités pour les entreprises selon plusieurs axes de relation : la minimisation des impacts de l'entreprise sur la biodiversité, la prise en compte de la biodiversité comme opportunités d'affaires, la promotion des

« bio » entreprises, et la création de nouveaux marchés. Les gouvernements ont réalisés que la participation des entreprises était nécessaire à la passation d'accords multilatéraux sur l'environnement. De nombreux outils de reporting et de benchmarking sont désormais à la disposition des acteurs privés, qui deviennent proactifs sur des sujets nouveaux (ex : évaluation de la biodiversité par le secteur minier face aux nombreuses pressions, ou signaux d'alarmes émis par les banques d'investissement des projets d'extraction pétrolière). Deux espoirs existent pour la protection de la biodiversité : l'initiative internationale de mécanismes de compensation des émissions polluantes, et le rapport final de Stern sur la biodiversité à paraître en 2010, doté d'un fort potentiel d'influence sur les entreprises.

**Véronique Morin**, Directrice de projet, *Uniféra / Planetair*

Le changement climatique est une opportunité pour innover et améliorer la performance de l'entreprise. Cinq étapes sont nécessaires pour la réduction de son empreinte climatique. Tout d'abord la planification d'une stratégie et d'une équipe de gestion, tenant compte des risques et opportunités, et de l'appui de la direction. La quantification des émissions de GES et leur réduction doivent suivre avant d'envisager leur compensation sur le marché réglementé (encore peu développé en Amérique du Nord) ou sur le marché volontaire (variable selon les cibles, les échelles, les motifs de la compensation). L'additionnalité du projet est le critère fondamental dans le choix de la compensation : il s'agit de créer une initiative originale qui n'aurait pas vu le jour sans investissement de ce type. La qualité des projets de compensation choisis est cruciale pour la réputation de l'entreprise.

Session 8 – Intégrer le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises : lorsque l'acceptabilité sociale d'une entreprise ou d'un projet dépend de sa performance sociale et environnementale

**Toby Lennox**, Vice-président, Affaires corporatives et communications, *Greater Toronto Airports Authority (GTAA)*

Toby Lennox a mis l'accent sur les défis auxquels l'aéroport de Toronto, le plus vaste au pays, a été confronté lors de la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable. Une des difficultés rencontrées par ce gestionnaire a été d'obtenir l'adhésion des différents membres de l'entreprise alors que les retombées de ces me-

sures ne seront perceptibles que dans quelques années seulement. Aussi, l'abstraction de certains enjeux dont les changements climatiques, par rapport à la problématique du bruit qui est pour sa part, bien tangible pour les populations riveraines, rend difficile l'adoption de certaines mesures.

**Julie Gelfand** Vice-présidente, Développement durable, *Association minière du Canada*

Le mandat de Julie Gelfand consiste à implanter le programme *Vers un développement minier durable* dont l'Association minière du Canada s'est dotée afin d'améliorer la réputation de ces entreprises membres. Ce programme volontaire prévoit un système de mise en œuvre du développement durable basé sur la participation, la vérification de parties tierces et la transparence. Le défi majeur est d'inclure le plus grand nombre d'entreprises à leur démarche puisque les comportements irresponsables de quelques firmes parviennent à eux seuls à entacher la réputation de l'ensemble de l'industrie.

Session 9 – S'outiller afin de mettre en œuvre et de mesurer sa performance en durabilité

**François Berthiaume**, Conseiller, Environnement, *Aéroports de Montréal*

François Berthiaume nous a détaillé les mesures prises par l'aéroport de Montréal, le 2<sup>ième</sup> aéroport au Canada, tels que le renouvellement des aérogares, la construction d'une station géothermique etc. Cette entreprise implante la norme ISO 14001 depuis novembre 2000 dans le but de rassurer ses parties intéressées quant à la sécurité et l'impact environnemental de ces activités. L'application de cette norme a donné lieu à une nouvelle organisation du travail sous le mode de gestion de projet.

**Stella Leney**, Directrice principale, Environnement et affaires corporatives, *Hydro-Québec*

Hydro Québec a intégré le développement durable au plus haut niveau décisionnel et a appliqué tôt l'évaluation et la vérification environnementale à différents aspects de ses opérations. Hydro Québec applique la norme ISO 14001 depuis dix ans, publie un rapport de développement durable depuis 2003 (dont les informations sont vérifiées par une tierce partie) etc. Assujettie à la Loi sur le développement durable, Hydro Québec déposera son plan d'action au cours de l'année. L'entreprise travaille actuellement sur l'application de l'analyse du cycle de vie à ses activités et entend augmenter à l'avenir ses achats éco responsables.

Session 10 – Les récents développements gouvernementaux et intergouvernementaux qui participent à la définition du cadre socio-politique du développement durable et de la responsabilité sociale dans lequel les entreprises évoluent

**Marie-France Houde**, Économiste senior, Division Investissement, Département Finance et Entreprise, *Organisation internationale de coopération et de développement économique (OCDE)*

La crise financière et économique ouvre des perspectives intéressantes sur un éventuel renforcement des Principes directeurs qui feront l'objet d'une révision en 2010. En matière de RSE, les Principes directeurs sont considérés comme les plus complets et les plus légitimes d'une part, puisqu'ils émanent des États et d'autre part, parce qu'ils comprennent un mécanisme de mise en œuvre, les Points de contact nationaux (PCN). Dans le cadre de leur réexamen, il sera sans doute question de la performance des PCN de leur manque de ressources et de la chaîne de l'offre.

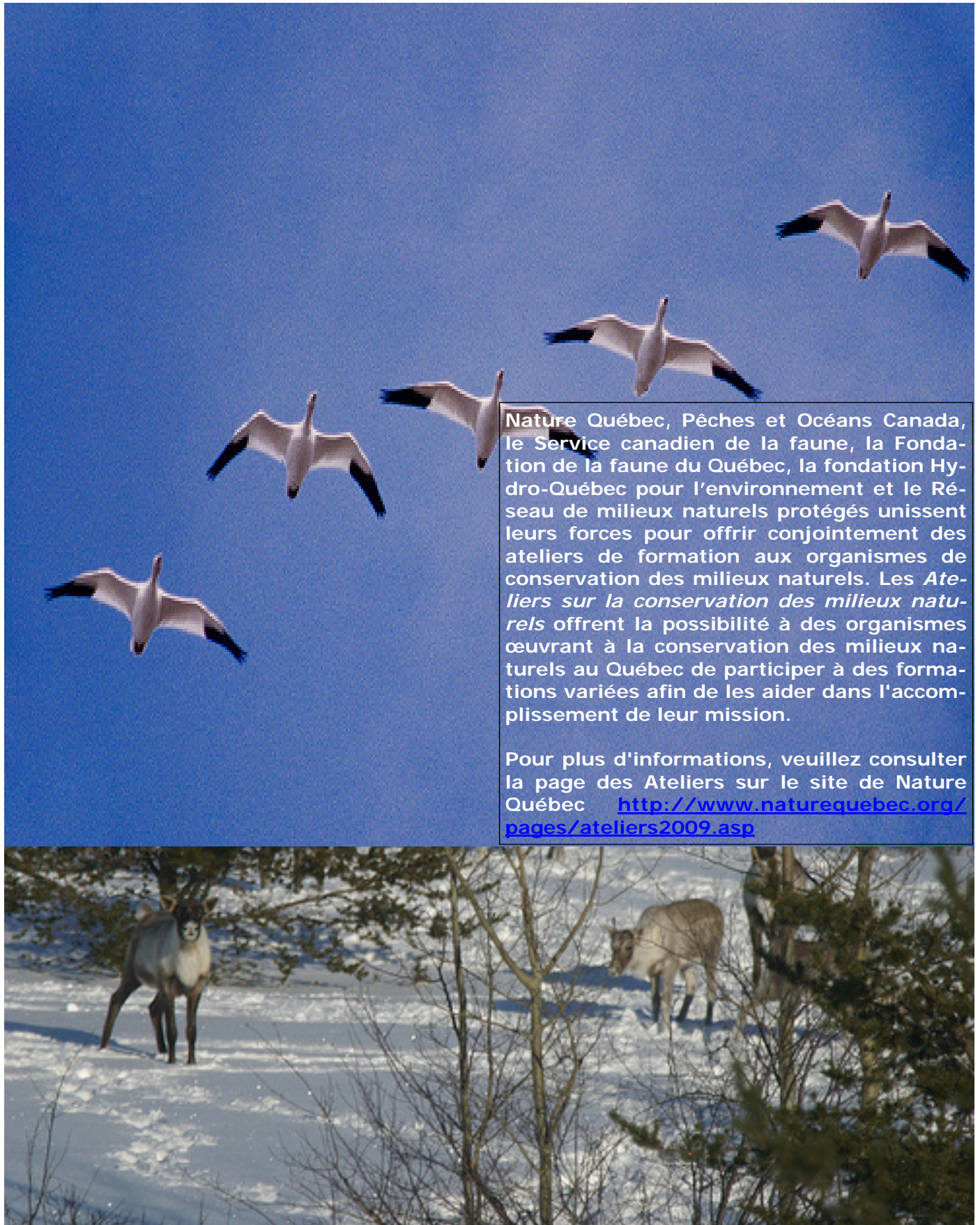
**Robert Lauzon**, Directeur, Bureau de coordination de développement durable, *Ministère du Développement durable, de l'environnement et des parcs*

Le Québec a adopté une Loi sur le développement durable en 2006 et s'est doté d'une stratégie en la matière. Cette stratégie se traduit au sein des Ministères et de l'administration publique par la définition de 150 plans d'action. La Loi sur le développement durable constitue un projet extrêmement ambitieux puisqu'elle implique la publication de rapports annuels par les Ministères et les organisations gouvernementales, l'édition de rapports annuels de mise en œuvre ainsi qu'un bilan et une révision de la Loi dans cinq ans. Une des difficultés rencontrées actuellement par le Ministère réside dans la définition et le choix des indicateurs à retenir pour l'implantation de cette Loi.

Mot de clôture par **Johanne Gélinas**, Associée, Responsabilité d'entreprise et développement durable, *Deloitte*

Pour terminer, Johanne Gélinas a constaté que les entreprises québécoises progressaient dans leur implantation du développement durable et qu'elles avaient entrepris de structurer leur démarche en la matière. Malgré ces avancées, les entreprises resteront scrutées par le public et les organisations de la société civile, ce qui implique une amélioration continue de leurs pratiques.





Nature Québec, Pêches et Océans Canada, le Service canadien de la faune, la Fondation de la faune du Québec, la fondation Hydro-Québec pour l'environnement et le Réseau de milieux naturels protégés unissent leurs forces pour offrir conjointement des ateliers de formation aux organismes de conservation des milieux naturels. Les *Ateliers sur la conservation des milieux naturels* offrent la possibilité à des organismes œuvrant à la conservation des milieux naturels au Québec de participer à des formations variées afin de les aider dans l'accomplissement de leur mission.

Pour plus d'informations, veuillez consulter la page des Ateliers sur le site de Nature Québec <http://www.naturequebec.org/pages/ateliers2009.asp>

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

---

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  
**Rédacteur adjoint:** François Décary-Gilardau

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