

Chères lectrices,
chers lecteurs,

Dans cette édition spéciale du bulletin, vous retrouverez des contributions de la majorité des professeurs qui constituent notre chaire. C'est une occasion unique pour vous de mieux connaître les axes et les thèmes de recherche de nos nombreux et nombreuses professeurs. C'est aussi l'occasion de comprendre la diversité et l'approche multidisciplinaire de la Chaire.

En espérant que vous aurez autant de plaisir à le lire que nous à le produire : bonne lecture !!

Oeconomia Humana

Numéro spécial, novembre 2008

Éditorial, François Décaray-Gilardeau, rédacteur en chef
Decaray-Gilardeau.Francois@uqam.ca

La Chaire en évolution !

Bien avant mon arrivée à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, celle-ci était bien connue, c'est d'ailleurs ce qui m'y a attiré. Après avoir consulté notre rapport annuel 2007-2008, on ne peut constater que la Chaire aura encore été très active cette année. Fondée en l'an 2000, la Chaire a débuté officiellement en 2002. L'objectif était de faire de ce groupe de recherche un pôle d'expertise incontournable; après huit ans, on peut dire la mission accomplie. Les collaborations ont été nombreuses, gravitant autour de nos trois axes de recherche : 1) Responsabilité sociale des entreprises, 2) Développement durable, régulation et nouveaux mouvements sociaux économi-

ques et 3) Commerce équitable.

Mais lorsqu'on parle de la Chaire, on fait nécessairement référence aux gens qui la composent. Des dizaines de professeurEs qui ont investi temps et efforts pour donner à ce groupe de recherche la reconnaissance qu'on lui connaît aujourd'hui, basée sur la qualité et la pertinence de ses travaux. C'est aussi de nombreux étudiants qui ont profité de leur passage à l'UQAM pour parfaire leur formation et vivre dans un milieu d'émulation stimulant.

Ce numéro spécial porte donc sur les professeurEs de la Chaire.

Merci à nos nouveaux commanditaires !

Le travail que nous effectuons sur la responsabilité sociale et le développement durable ne serait pas possible sans l'appui financier de nos commanditaires. Nous souhaitons ici leurs exprimer notre plus grande reconnaissance. Merci à Cascades qui, au fil des ans, n'a jamais cessé de nous exprimer sa confiance. Merci également à PricewaterhouseCoopers, Danone Canada et Loto-Québec pour leur nouvel appui. Sans vous, la Chaire ne pourrait exister.



La responsabilité sociale : au-delà de la discrédition managériale

Par Corinne Gendron

Titulaire de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable—UQAM

Professeure invitée, CRIMT, Université de Montréal

Si la responsabilité sociale fait aujourd’hui l’unanimité, la question de savoir si elle passe par des pratiques volontaires ou par de la réglementation divise les acteurs sociaux à un point tel que le consensus semble en fin de compte bien mince. Alors que les ONG réclament un meilleur contrôle pour des entreprises de plus en plus difficiles à saisir de par leur organisation en réseau et la portée internationale de leurs activités, le monde des affaires continue à véhiculer une définition de la responsabilité sociale qui se limite aux pratiques volontaires. Ce discours a d’ailleurs été repris par un certain nombre d’institutions, telles que la Communauté européenne, qui sont allées jusqu’à le formaliser dans des textes juridiques. Pourtant, les entreprises elles-mêmes rejettent cette conception de la responsabilité sociale; dans la plupart des rapports de développement durable ou de responsabilité sociale on peut lire en effet que la responsabilité sociale commence par le respect des lois, et la conformité aux normes ou aux règlements y tient presque toujours une place importante. Qu’est-ce donc alors que la responsabilité sociale?

Pour répondre à cette question, il n'est pas inutile de rappeler les origines du concept de responsabilité sociale, pour découvrir qu'il a reçu différentes acceptations à travers le temps. En fait, la responsabilité sociale est une question qui remonte au début du siècle, mais elle se formulait alors davantage en fonction de la moralité du dirigeant. C'était l'époque de l'éthique *en affaire*. À partir des années 1970, l'entreprise fut la cible de nouveaux mouvements sociaux qui dénoncèrent notamment ses pratiques anti-écologiques et le capitalisme de façon générale. L'idée que l'entreprise puisse être socialement responsable donnait au capitalisme l'occasion de rivaliser avec un communisme entièrement dédié, du moins formellement, au bien-être de la société. Au tournant des années 1990, la responsabilité sociale se pose en réconciliation entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société. Magnifiquement illustrée par le slogan « *Good ethics is good business* », cette perspective devait faire

de la responsabilité sociale la nouvelle sagesse conventionnelle des milieux d'affaires. Une dernière rupture marquera le concept vers les années 2000 à la faveur d'une appropriation du thème de la responsabilité sociale par les autres acteurs de la société (qu'il s'agisse des ONG, des gouvernements et plus tardivement des syndicats) : la responsabilité sociale n'est plus assimilée à la marge discrétionnaire du gestionnaire, mais devient un enjeu de régulation dans le contexte de la réorganisation normative concomitante à la mondialisation. Si bien qu'à partir de ce moment, la responsabilité sociale cristallise les débats touchant au contrôle et à la finalité de l'entreprise : le gestionnaire aux commandes de l'entreprise doit-il agir sous le seul contrôle des actionnaires en usant au besoin de sa marge de manœuvre discrétionnaire, ou son action doit-elle être davantage encadrée par des lois qui véhiculent les attentes d'autres acteurs sociaux? Bref, le concept de responsabilité sociale n'appartient désormais plus en propre au monde économique, et sert de véhicule à ceux qui revendiquent davantage de contrôle sur l'entreprise.

Mais que ce soit à travers la réglementation ou par le biais d'une volonté discrétionnaire, la question de savoir pourquoi l'entreprise devrait être socialement responsable reste entière. Cette perspective rompt en effet avec l'idéologie fondatrice d'Adam Smith selon laquelle ce n'est pas la bienveillance des acteurs économiques, mais bien la dynamique résultant de la poursuite égoïste de leurs propres intérêts qui mène au bien commun. En fait, le courant de la responsabilité sociale peut s'expliquer lorsqu'on s'intéresse à la nature institutionnelle de l'entreprise et aux transformations complexes qui ont marqué la société dans laquelle elle s'insère. De la Compagnie des Indes aux sociétés commerciales en passant par les fabriques industrielles, l'entreprise a toujours été le véhicule d'intérêts privés, mais en s'inscrivant dans un projet social plus général, qu'il s'agisse de la conquête, de la modernisation de la production, ou de l'accès à la

consommation. C'est ce que le sociologue Alain Touraine a formalisé en définissant l'entreprise comme une institution sociale privée, c'est-à-dire une institution qui, tout en étant dédiée à des fins privées, doit également servir l'intérêt général pour être légitime. La conception de l'entreprise comme institution sociale privée permet donc de comprendre la responsabilité sociale comme adéquation entre la finalité de l'entreprise et le projet de société d'une époque donnée, que celui-ci se traduise par des lois ou, de façon plus diffuse, par ce qu'on appelle les « attentes sociales ». L'entreprise responsable est donc celle qui contribue positivement à la société, et est en mesure de le démontrer. Or, cet intérêt général se définit différemment à travers l'histoire : un bien-être défini en termes de niveau de vie et de production il y a vingt ans à peine se décline davantage en termes de qualité de vie et de préservation de l'environnement aujourd'hui. L'entreprise qui se contente d'offrir des biens et des services en fournissant des salaires était certes en parfaite adéquation avec le projet de société productiviste qui caractérisait la deuxième moitié du siècle dernier. Mais sa contribution à une société qui définit l'intérêt général en se référant au développement durable est moins évidente. D'où l'effort particulier des entreprises ces vingt dernières années pour démontrer et publiciser cette contribution, que ce soit par des messages publicitaires, des discours officiels, des rapports de développement durable et de responsabilité sociale ou des énoncés de missions à consonance philanthropique.

Mais au-delà du caractère changeant du projet de société, on peut se demander pourquoi cette contribution positive, et sa démonstration, s'avèrent si problématiques aujourd'hui ? L'activité économique, les salaires et les profits des entreprises ne peuvent-ils à eux seuls garantir une telle contribution ? La réponse nous amène bien au-delà de l'entreprise, pour appréhender un système économique qui demeure construit sur des prémisses héritées d'une autre époque ; d'un



temps où produire valait nécessairement plus que conserver, faire plus que contempler, et avoir le jour même plus que réserver pour le lendemain. Ce système économique n'a pas encore intégré les défis auxquels nous faisons face ni traduit le nouveau modèle de développement qu'appellent de leurs vœux les instances internationales comme les acteurs sociaux. Encore « externalisés », ces défis ne sont pas reflétés dans les indicateurs et les techniques comptables, ce qui empêche les acteurs économiques d'en tenir compte dans leurs décisions. Soumises à une rationalité de profits, la contribution des entreprises au développement durable est ainsi freinée par une économie aveugle au long terme et confinée à une ancienne conception de la richesse. Si bien qu'aujourd'hui, seule une infime portion des initiatives se réclamant de la responsabilité sociale

sont rentables, alors qu'une série de mesures indéniablement propices à un développement durable ne peuvent se qualifier au regard de notre comptabilité actuelle. Ainsi, l'argument voulant que la responsabilité sociale soit rentable est problématique, non parce qu'il est faux, mais parce qu'il restreint le périmètre de la responsabilité sociale à des initiatives rentables dans le système économique actuel, alors que la responsabilité sociale exige au contraire de procéder à des ajustements du système lui-même. Bref, la question de savoir s'il est rentable pour une entreprise d'être socialement responsable est fallacieuse, puisque ce qu'il faut se demander, c'est comment faire pour que la responsabilité sociale soit rentable.

Or, la perspective volontaire de la responsabilité sociale s'appuie sur une discréption managériale qui ne saurait s'exercer au-delà d'une logique de rentabilité de l'entreprise. Seules les revendications sociales et la législation peuvent donner corps à une responsabilité sociale plus large qui repose sur une modernisation du système économique susceptible de modifier les paramètres-mêmes de la rentabilité.

Les PMEs et la responsabilité sociale

Par Alain Lapointe, Ph. D.

Titulaire-adjoint de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable—UQAM

Il y a déjà plus de quinze ans, Stark affirmait que « la responsabilité sociale d'entreprise est devenue la sagesse conventionnelle des milieux d'affaires » (Harvard Business Review, 1993). On peut certainement être d'avis que l'affirmation était un peu prématurée pour l'époque, mais on ne peut que reconnaître que, depuis lors, la plupart des firmes ont effectivement adopté des programmes volontaires de responsabilité sociale ou de citoyenneté corporative, qu'elles se sont dotées de chartes éthiques ou de codes de conduite, qu'elles ont mis en place des procédures de contrôle de conformité et que plusieurs vont même jusqu'à rendre publics des rapports de responsabilité sociale ou de développement durable. La RSE est devenue l'objet d'un large consensus social. Cependant, on ne peut s'empêcher de remarquer du même coup que des voix importantes manquent à l'appel; ainsi en va-t-il de la troublante discréption, pour ne pas dire quasi absence de la PME, autant dans le discours que dans la pratique de la RSE. C'est un peu comme si la RSE était réservée au monde de la grande entreprise; comme si la PME n'était pas concernée et pouvait se tenir à l'écart des débats et des pressions autour de la responsabilité sociale des entreprises.

Pourtant, la vague de la RSE qui emporte les grandes entreprises et particulièrement les entreprises mondialisées, a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de valeur et se répercute inévitablement sur leurs fournisseurs et sous-traitants. Les PMEs intégrées à ces chaînes de valeur devront alors non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE, mais également d'en rendre compte de façon crédible, au risque d'être écartées au profit de partenaires moins susceptibles de mettre à risque la réputation des grandes entreprises.

Certains prétendent que les PMEs sont déjà engagées dans de nombreuses pratiques de responsabilité sociale, mais qu'elles ne les désignent tout simplement pas ainsi : les PMEs seraient les Monsieur Jourdain de la RSE; elles feraient de la RSE sans le savoir. D'autres soutiennent plutôt que les PMEs réagissent et se comportent différemment des grandes entreprises en matière de RSE parce qu'elles sont effectivement différentes, de manière inhérente; il ne s'agit pas simplement d'une différence de label, mais d'une différence quasi ontologique. Si tel est le cas, quelles sont alors ces particularités qui pourraient expliquer l'apparente

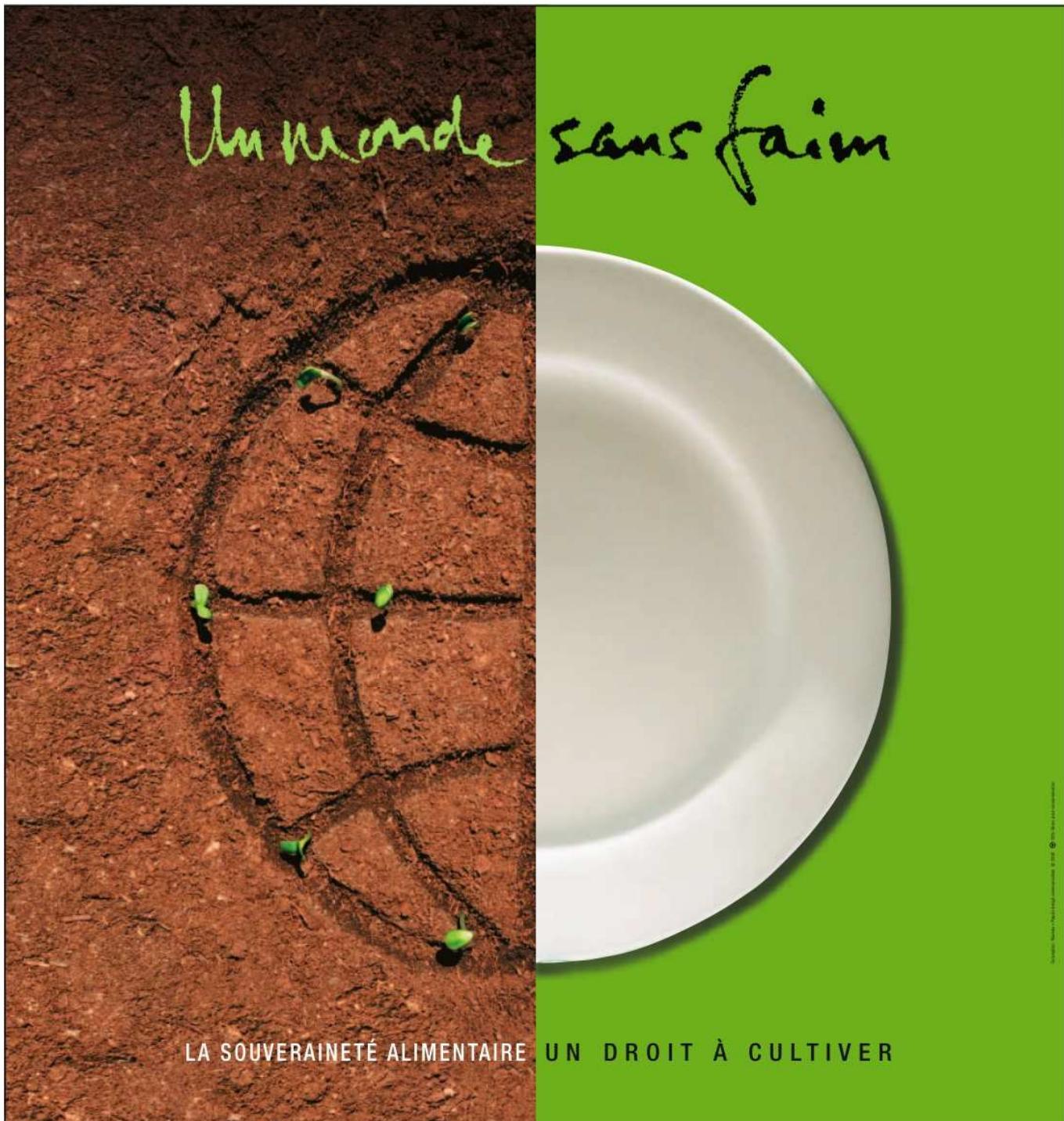


différence d'attitude de la PME à l'égard de la RSE ? Celles-ci doivent certainement être plus substantielles et plus profondes que les obstacles conventionnels de coûts, de temps et d'information qui sont toujours invoqués pour expliquer la timidité des PMEs à l'égard de la RSE.

Nous croyons que la réponse tient en bonne partie dans la reconnaissance que les moteurs (drivers) de la RSE dans les PMEs ne sont pas les mêmes que ceux qui opèrent dans les grandes firmes. La recherche empirique est encore très embryonnaire concernant les motivations pour la RSE dans les

PMEs, mais des observations convergentes se dégagent déjà : sans qu'elles soient indifférentes aux considérations économiques, il ressort que dans les PMEs la motivation la plus importante pour la RSE résiderait dans les convictions personnelles des propriétaires-dirigeants. Les facteurs externes ou stratégiques (de positionnement, de développement d'image ou de quête de légitimité) qui impulsent la RSE dans les grandes entreprises ne seraient pas aussi déterminants dans les PMEs; la RSE mouture PME serait davantage

nourrie par les valeurs personnelles des dirigeants (values-driven) qu'engendrée par les pressions du marché (market-pushed). Ceci n'implique évidemment pas que les dirigeants de PME soient insensibles aux économies de coûts potentielles de pratiques d'écoéfficience par exemple, qui sont de fait un des vecteurs actifs d'intégration de la RSE dans les petites entreprises; les pressions économiques demeurent, vulnérabilité oblige. Mais la seule démonstration de bénéfices économiques potentiels (le «Business Case») ne sera probablement pas suffisante pour attirer le dirigeant de PME vers la RSE si sa motivation principale à cet égard réside davantage dans la conviction que « c'est la bonne chose à faire », plutôt que dans « parce que c'est payant ». De toute évidence, il y a encore place à recherche en regard des motivations des dirigeants de PMEs face à la RSE : en quoi et jusqu'à quel point la RSE de souche PME est-elle différente de la RSE dominante de type grande entreprise ? En tout état de cause, il ne semble pas que le simple «downsizing» de l'appareillage de la RSE modèle grande entreprise soit la meilleure façon de favoriser la diffusion de la RSE dans l'univers des PMEs.



12^e JOURNÉES QUÉBÉCOISES DE LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

12 > 23 NOVEMBRE 2008

Organisées par
AQOCI
www.aqoci.qc.ca

Avec l'appui de
Québec

Entretien avec la chercheure principale de la CRSDD

Avec Marie-France Turcotte

Chercheure principale à la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable -UQAM

Marie-France Turcotte est chercheure principale à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. Après une formation en biologie et une maîtrise en communication, elle a obtenu un doctorat en administration à l'UQAM en 1998. Sa thèse portait sur les collaborations multipartites en environnement, thème qui occupe toujours aujourd'hui une place fondamentale dans sa recherche. La professeure Turcotte a accepté de rencontrer la rédaction du Bulletin Oeconomia Humana pour répondre à ses questions.

Rédaction : Bonjour Mme Turcotte et merci de nous accorder un peu de votre temps. Tout d'abord, j'aimerais que vous nous mentionniez les principaux thèmes de recherche que vous approfondissez présentement.

M-F T. : Je travaille sur plusieurs projets de recherche en collaboration avec de nombreux étudiants des cycles supérieurs et avec des collègues de la CRSDD et à l'étranger.

Par exemple, avec Bouchra M'Zali et plusieurs étudiants en finance, nous travaillons sur les liens entre les institutions financières et la responsabilité sociale des entreprises, de même que sur l'activisme des actionnaires. Avec Marie-Andrée Caron et des étudiants en sciences de l'environnement, nous analysons les usages d'un outil comptable de reddition de compte, la Global Reporting Initiative, qui intègre les principes de développement durable. D'autre part, en collaboration avec Jean Pasquero, nous avons rédigé un texte sur la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur pharmaceutique et nous espérons pouvoir poursuivre nos travaux là-dessus. Jean a aussi grandement contribué à l'ouvrage sur la responsabilité sociale d'entreprise qu'Anne Salmon et moi avions édité. J'ai aussi un projet d'article sur



l'écologie industrielle en collaboration avec une étudiante en sciences de l'environnement (qui est maintenant graduée) et Jean-Pierre Revéret. Je mène aussi plusieurs projets avec Corinne Gendron, la titulaire de la Chaire, sur les nouveaux modes de gouvernance en matière de développement durable, sur les nouveaux mouvements sociaux économiques et leurs nouvelles stratégies d'influence sur les entreprises, de même que sur le commerce équitable. Dans le cadre de nos travaux sur le commerce équitable, plusieurs étudiants talentueux se sont impliqués et sont allés observer ces entrepreneurs sociaux partout dans le monde, en Amérique latine, en Afrique, en Inde, en Europe et bien sûr au Canada. Nous préparons actuellement des ouvrages et nous avons organisé plusieurs conférences sur le sujet qui ont attiré des nombreux participants nationaux et internationaux.

Rédaction : Je vois au certificat associé à votre diplôme de Ph.D. que vous avez reçu une mention d'honneur pour l'excellence vos résultats académiques.

Je crois que j'ai été chanceuse. C'est dû en grande partie à la qualité de l'encadrement que j'ai reçu : Jean Pasquero a été mon directeur de thèse. Je suis bien contente que le jury ait apprécié ma thèse et j'ai l'impression qu'il a été généreux.

Rédaction : Sur quoi portait votre thèse?

Sur les collaborations multipartites dans le domaine de l'environnement. En plus clair, sur des tables rondes et autres initiatives qui rassemblent différents stakeholders – par exemple des représentants d'industries, d'entreprises, d'agences gouvernementales, de consommateurs et de groupes environnementaux – qui se rassemblent dans le but de résoudre des problèmes d'environ-

nement. Au milieu des années 1990, de plus en plus de ces initiatives s'organisaient et on espérait que cela permette de résoudre les conflits et soit source d'innovation et d'apprentissage. La thèse terminée, j'ai continué à étudier des collaborations multipartites et j'ai pu comparer plusieurs cas. Ça a permis de constater que ces collaborations réussissent rarement à éliminer tous les conflits même si les participants sont en général de bonne volonté et peuvent trouver un terrain d'entente en se fixant des objectifs généraux. C'est aussi une bonne formule pour apprendre dans des domaines en développement et nous avons identifié des mécanismes qui favorisent les apprentissages organisationnels. J'ai récemment finalisé la rédaction d'articles sur le sujet, notamment en collaboration avec Stewart R. Clegg, bien connu pour ses travaux sur le pouvoir des organisations (et dans celle-ci), ce qu'il décrit comme la capacité de s'inscrire dans les réseaux et d'y véhiculer des messages qui pourront y être véhiculés, même si cela veut dire que ces messages seront traduits, transformés, voire décalés par rapport à l'intention du destinataire original.

Rédaction : Qu'est-ce qui relie entre eux vos projets de recherche ?

M-F T. : Tout d'abord, un intérêt pour arriver à des pratiques d'entreprises qui vont dans le sens du développement durable, qui doit s'entendre comme un développement qui contribue au bien-être social, tout en respectant l'environnement sans être en contradiction avec un certain type de croissance économique ni avec la profitabilité des entreprises.

D'autre part, ma réflexion prend en compte la complexité des interactions entre acteurs sociaux et économiques. Les formes de ces interactions varient à travers le temps et l'espace. Par exemple, certains comportements d'entreprise étaient auparavant jugés acceptables alors qu'aujourd'hui il ne le sont plus. Même si la société à toujours eu des attentes envers les entreprises, la nature de ces attentes évolue. Depuis une dizaine d'année et peut-être un peu plus, la collaboration entre l'entreprise et ses parties prenantes est

bien vue, même parfois requise. Pourtant, c'est complexe de répondre à des attentes de stakeholders de plus en plus nombreux et diversifiés.

Rédaction : Ah, cela me fait penser à une nouvelle signification de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Comme vous savez la RSE en anglais se dit « corporate social responsibility » - CSR. Eh bien, j'ai récemment vu CSR être redéfini comme « complex stakeholder relationship ».

M-F. T : Ah oui, c'est excellent ça.

Rédaction : Quels sont vos projets pour le futur?



À court terme, poursuivre et finaliser les projets en cours, de même que de démarrer une nouvelle branche de recherche liée au développement actuel de la norme ISO 26000. Nous avons obtenu deux subventions du CRSH pour cela. ISO 26000 est un ambitieux projet de normalisation qui vise à instaurer des lignes directrices sur la responsabilité sociale des organisations. La production de cette nouvelle norme se fait selon la méthode traditionnelle de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui consiste à inviter d'une manière volontaire des experts du monde entier à participer à l'élaboration d'une norme. Ainsi, on retrouve des experts provenant de gouvernements, d'entreprises, syndicats, des associations de consommateurs, des groupes environnementalistes et autres organisations sociales autour de la table. En fait, pour l'avancement des théories de l'organisation, le processus en soi est très intéressant pour l'étude de l'apprentissage de l'organisation en contexte multipartite car la diversité y est amplifiée (y sont représentés plusieurs stakeholders, plusieurs pays, plusieurs cultures). Nous souhaitons aussi inviter toutes les personnes intéressées, quels que soient leurs antécédents, à participer à un forum de discussion sur leurs attentes et leurs craintes en matière de responsabilité sociale. Sur la base de ce forum de discussion nous rédigerons un livre s'adressant au grand public.

Le développement durable, un artifice vert ?*

Par Marie-Andrée Caron

Chercheure à la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable –UQAM

Est-il possible de réconcilier «responsabilité et rentabilité»?

Il est difficile de répondre à cette question sans revoir les fondements du concept de développement durable. Comme vous le savez, il a été défini par la Commission Brundtland en 1987, comme étant «un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs». Mais il est important de rappeler que cette définition vise avant tout à souligner les contraintes que notre technologie et notre organisation économique et sociale font peser sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir, c'est-à-dire notre empreinte écologique. Les besoins y occupent une place centrale, mais il s'agit des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande importance.



Cette définition du développement durable stipule que chaque habitant de la Terre a le même droit humain aux ressources de la Terre. Mais elle rappelle aussi qu'au-delà de notre droit d'utiliser les ressources de la Terre, nous avons le devoir d'en assurer la pérennité pour les générations à venir.

Le principe de précaution, officiellement entériné en 1992 dans la convention de Rio, occupe une place centrale dans la réalisation de cet idéal.

Entre alors en scène la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), dans le sens où l'humanité s'interroge sur la finalité des activités économiques, sur ses effets sur la configuration géophysique de la planète, sur ses conséquences à long terme pour les générations à venir. Les regards se tournent vers les entreprises, principaux agents de ces activités, pour leur demander des

comptes, non seulement sur les résultats économiques, mais aussi sur leurs comportements à l'égard des individus, des sociétés humaines et de notre environnement naturel (Capron & Quarel-Lanoizelée, 2007).

Partant de là, plusieurs gens d'affaires ont affirmé que la durabilité devait être conduite par les entreprises et parler la langue des affaires. Ce qui a amené tout naturellement le concept de développement durable à se transformer en durabilité d'entreprise. Celle-ci se définit comme : «La capacité d'une entreprise à créer de la valeur et à continuer d'exister en tant qu'entité» (CMA Management, mars 2007; p. 22). La durabilité consiste «à comprendre les objectifs à long terme d'une entreprise (CMA Management, mars 2007; p. 22) (...) La durabilité consiste [pour l'entreprise], (...) à mettre en œuvre une stratégie d'affaires qui réponde aux attentes des parties prenantes tout en garantissant la performance

et la rentabilité à long terme» (CMA Management, mars 2007; p. 20). La prise en charge du développement durable ne doit donc pas se faire au détriment de la rentabilité de l'entreprise, pourtant deux objectifs qui peuvent être difficiles à réconcilier. Mais que signifie la durabilité pour l'entreprise ? Cela signifie, premièrement protéger son accès aux ressources naturelles : dans certains cas, l'entreprise peut bénéficier de la réduction du coût des matières premières. Souvent les produits verts réduisent les coûts : «Grâce à nos principes de conception écologique, le coût des matières premières est réduit six fois sur dix» (CMA, Management, mars 2007; p. 22). Elle peut également tirer profit de la réduction de la consommation d'énergie pour fabriquer ses produits, donc réduire ses coûts; deuxièmement, protéger son accès aux ressources financières, en préservant la confiance des investisseurs; troisièmement, protéger son accès à des employés de haut calibre, en demeurant à l'affût

des pratiques de pointe en matière de gestion de la durabilité; quatrièmement, protéger ses actifs incorporels, en générant des actifs intangibles susceptibles de créer de la valeur dans le temps; cinquièmement, protéger sa clientèle, en étant bonne citoyenne, et du même coup, protéger sa réputation; sixièmement, protéger la continuité de ses affaires, c'est-à-dire bien évaluer les risques inhérents à ses activités, la durabilité prend alors la forme d'une gestion de risque; septièmement, développer de nouvelles lignes d'affaires par la mise en marché de produits «écologiques». Mais finalement, la durabilité demeure largement, dans ce discours, une question de «valeurs».

Or le chemin à parcourir pour transformer les «valeurs» en «valeur ajoutée» peut être long et incertain. Il s'agit trop souvent d'une équation prise pour acquis dans le discours des entreprises sur le développement durable.

Nous disions «un choix responsable et payant»?

Mais ne s'agit-il pas avant tout d'acquérir un tout nouveau savoir-faire en gestion, dont la rentabilité est difficile à évaluer, en tout cas, à court terme? Ne parle-t-on pas davantage d'optimiser des objectifs à long terme et non de maximiser le court terme?

Pour le moment, le développement durable amène surtout l'entreprise à mettre en valeur son savoir en matière de divulgation d'information non financière. Le « Global Compact » – ou « Pacte mondial » – une initiative lancée en 1999 par l'ancien Secrétaire général des Nations -Unies, Kofi Annan, en vue de responsabiliser les entreprises, leur demande de faire rapport sur leur progrès, ouvrant la voie à la création de nombreux dispositifs et normes de divulgation, mais aussi à une multitude de variantes au sein de la divulgation.

Toutefois, une constante demeure dans ces rapports : l'entreprise met en scène son action à l'égard des trois dimensions du développement durable, qu'elle adapte afin de les centrer sur sa gouvernance. Comme vous le savez, la gouvernance est actuellement une préoccupation extrêmement importante dans le monde des affaires, mais elle occupe aussi une place centrale dans l'idéal du développement durable.

L'instrumentation de la RSE a donné lieu au développement d'un appareillage sophistiqué, des dispositifs multipartites, comme la *Global Reporting Initiative* (communément appelée la GRI) ou la norme ISO 26000 (en développement), mais aussi une multitude de dispositifs privés. Un marché de la consultation en matière de RSE est en émergence et place le développement durable au premier plan.

On pense par exemple à SD 21000, ISO 14001, SA 8000, EMA, AA1000AS, ISAE 3000, ISEAL, SBSC, ISO 14040 (analyse du cycle de vie), ISO 14062 (éco-conception), etc.

À travers ces dispositifs, le développement durable invite l'entreprise à prononcer un récit de l'engagement qui vise le proche et le lointain, la société et l'environnement, le local et le global, pour se réconcilier avec des partenaires nombreux et exigeants qui ont des attentes spécifiques.

Mais l'idéal est élevé, il va falloir travailler à instaurer un véritable dialogue avec les parties prenantes, comme le soutient la GRI, elle-même un organisme multipartite, qui défend une nouvelle forme de gouvernance.

La souplesse de ces dispositifs attire néanmoins les entreprises. Mais pour adapter ces lignes directrices «en cours de construction», dans certains cas confuses et à leurs premiers balbutiements, à la situation particulière de leur entreprise, les responsables de la communication devront faire preuve de créativité. Il est en effet difficile de normaliser de l'information non-financière.

«Responsable et payant», disions-nous? N'est-ce pas plutôt responsable, complexe et coûteux?

Ce qui entraînera inévitablement la cohabitation de deux logiques dans ces rapports, une logique descriptive où l'entreprise liste ses actions réalisées, et une logique du témoignage pour renforcer sa crédibilité et attirer la sympathie du lecteur, en essayant de prendre part aux grandes misères du monde afin de donner une image compatissante et responsable (Igalens, 2007).

Nous voyons bien que l'entreprise se retrouve face à deux enjeux difficilement conciliables : c'est-à-dire rendre des comptes selon des nor-

mes de qualité de l'information (en prenant appui sur des référentiels de reddition de comptes solides), ou construire un récit de légitimation (qui interpelle davantage les gens de la communication) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Nous ne sommes pas encore parvenus à une véritable reddition de comptes à l'égard du développement durable, que l'on ne doit pas confondre avec la communication. L'objet de la communication est la diffusion d'information par l'entreprise pour créer une image favorable d'elle-même. Alors que la reddition de comptes s'apparente davantage à un rapport sur les conséquences effectives des activités de l'entreprise sur le développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

L'information divulguée est donc encore bien loin de l'idéal de la reddition de comptes : elle manque d'exhaustivité en ce qui a trait au périmètre des activités couvertes, elle manque de comparabilité d'une année à l'autre, des données chiffrées rapportées aux objectifs sont largement absentes, et une très faible proportion de ces rapports sont vérifiés, donc très peu sont crédibles.

En conclusion, un écart subsiste entre la logique du développement durable, tel qu'entendue par la Commission Brundtland, et la logique des affaires, et nous sommes encore loin d'une véritable reddition de comptes en matière de développement durable.

Est-il donc possible de faire un choix qui soit à la fois «responsable et payant» ?

Les deux termes de cette équation sont encore très difficiles à évaluer, faute de paramètres, de modèle d'analyse et de points de repères.

Un **compromis** est-il finalement possible ? Selon le Petit Robert un compromis est « un arrangement dans lequel on fait des concessions mutuelles ». Mais le terme compromis peut également désigner le résultat d'un choix entre plusieurs solutions dont aucune n'est totalement satisfaisante. D'un côté, l'entreprise investit par-

fois une somme colossale dans la production de cette information, sans pouvoir mesurer son impact réel sur sa valeur. De l'autre, les parties prenantes ne disposent pas encore d'information qui leur permette véritablement d'évaluer l'empreinte écologique de l'entreprise. Seule une connivence réconfortante avec la société civile, avec ce que cette connivence mutuelle suppose potentiellement de complicité et d'indulgence (De la Broise, 2006), pourra faire croire qu'un compromis équitable est atteint.

À travers la production de rapports de développement durable, l'entreprise se construit un monde vert. Mais s'agit-il d'un artifice ? De toute façon, l'artifice vert ne date pas d'hier : «En janvier 1972, le conseil municipal de Los Angeles décidait de «planter» neuf cents arbres en plastique le long des principaux boulevards de la ville. Dans l'atmosphère polluée de la ville, ils résisteront plus longtemps que les «vrais» arbres et, ce qui n'est pas négligeable, ils ne perdront pas leur feuilles en hiver» (Ost, 2003).

Revenons à notre question de départ : Est-il possible de réconcilier «**responsabilité et rentabilité**», sans tomber dans l'artifice ?

Un artifice se dit de quelque chose qui éblouit par le nombre et la rapidité des images ou des traits brillants. Il peut paraître paradoxal que le développement durable fournit à l'entreprise une vitrine pour se mettre en valeur, alors qu'il vise au contraire à la rendre plus critique à l'égard de ses pratiques de gestion. Mais cette démarche d'appropriation du développement durable par l'entreprise, malgré tout ce qu'elle peut comporter d'artifice, est essentielle. Tant que l'entreprise parviendra à en faire un choix payant, ou à s'en convaincre, elle donnera vie au concept de développement durable. Si et seulement si elle en est mesure d'adapter le développement durable, un concept flou et largement ambigu, à sa réalité propre, elle l'adoptera.

* Une première version de ce texte a été présentée au colloque Vision Management « Voir vert : un choix responsable et payant » Ordre des CMA, à Montréal, le 13 novembre 2007.

L'Observatoire des Amériques est heureux de vous inviter
à la conférence

Le Pérou vers la décentralisation : développement économique polluant versus développement durable local. Quel rôle pour la société civile ?

avec **Pierina Alicia Yupanqui Huerto**, avocate spécialisée
en droit constitutionnel et droit de l'environnement du Pérou
et membre du CEDIM.

Présidence : **Victor Armony**, directeur
Observatoire des Amériques

Cette conférence sera prononcée en espagnol

Jeudi 6 novembre 2008 à 12 h 30
Local A-1715

Pavillon Hubert-Aquin
400, rue Sainte-Catherine Est
 métro Berri-UQAM



Informations :
Sophie Le Blanc
514 987-3000 poste 0382
oda@uqam.ca

Entrée libre

Contes et reddition de comptes

Par Jacques Igolens, Directeur de la Revue Organisation Responsable

Vice-président développement durable—Université de Toulouse / Professeur associé à la CRSDD

Nous sommes envahis d'histoires, les hommes politiques racontent des histoires, les économistes, les journalistes, les nouveaux thérapeutes racontent des histoires. En marketing on est passé de l'image de marque à l'histoire de la marque, dans le domaine du développement durable on est passé directement au conte sous le prétexte de la reddition de comptes.

Nous assistons à la constitution d'un nouveau sujet du capitalisme, qu'il soit consommateur, salarié, manager ou simple observateur : le **lapin citoyen**, c'est à dire le citoyen qu'on attrape et qu'on retient par les oreilles, en lui racontant des histoires. Et pour cela nous assistons à la création d'un nouveau genre littéraire, le rapport de développement durable.

« Pour maintenir son pouvoir de mobilisation, le capitalisme va puiser des ressources en dehors de lui-même, dans les croyances qui possèdent à un moment donné du temps, un pouvoir important de persuasion ».

(BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2005 p57)

La RSE constitue le terrain d'une polyphonie constante entre des voix qui racontent des récits qui se complètent (parfois s'opposent) mais qui, ensemble, contribuent à la possibilité d'un « en deçà » du récit sous la forme anthropomorphe et post-moderne d'un super héros, l'entreprise. L'identité de ce super héros est constamment revivifiée par de nouveaux récits, l'important n'étant pas la permanence de cette identité (son « être » ou son « âme ») mais sa fluidité, sa capacité à s'adapter ou plutôt à créer « l'air du temps », tantôt rassurant ou nostalgique quand la situation du monde est dangereuse, tantôt excitant lorsque l'environnement devient ennuyeux, etc. L'entreprise produit les récits qui la créent et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) devient le support privilégié (mais non exclusif) de cette création.

Le marketing connaît la même évolution : les gens n'achètent pas des produits mais les histoires que ces produits représentent. Quelle différence entre le Marketing et la RSE ? Essentiellement l'audience. Alors que le Marketing ne raconte des histoires qu'aux consommateurs, la RSE s'adresse aux parties prenantes, ce qui explique que les histoires de la RSE sont souvent moins linéaires que celles du marketing. Lorsque les audiences se multiplient, les registres doivent également se diversifier ; à chaque partie prenante les histoires qui lui conviennent. En revanche le Marketing vise un engagement de son audience (on ne parle plus de cible), un engagement concrétisé par l'acte d'achat, tandis que dans de nombreux cas la RSE n'a pas une telle ambition, elle veut faire accepter et aimer (ou admirer ou respecter) l'entreprise. Les histoires de la RSE s'étalement à l'horizontale tandis que celles du marketing agissent verticalement, les unes et les autres ne devant pas s'exclure sous peine d'écarteler l'entreprise et ses marques. L'idéal réside dans la construction d'univers fictionnels cohérents. Chaque stakeholder ou chaque composante de SH veut entendre les histoires qui valident leurs versions du monde, certains ont besoin de rêver (les consommateurs), d'autres d'espérer (notamment les actionnaires), d'autres enfin ont besoin d'adhérer ou de s'identifier (les salariés), tous ont besoin de sens.



En utilisant les outils de l'analyse du discours, je construis (pour les entreprises) et déconstruis (par et pour la recherche) les histoires de la RSE. J'essaie de comprendre le nouvel ordre narratif, c'est-à-dire les enjeux politiques de la fabrique de sens par les entreprises. Parmi mes productions récentes figurent quatre livres et de nombreux articles dont :

La responsabilité sociale de l'entreprise (2009) Ed Que-sais-je ? Presses Universitaires de France (avec J. P. Gond)

Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes : vers une nouvelle gouvernance (2009) Ed Dunod (avec S. Point)

La communication interne (2009) deuxième édition Ed Dunod, (avec J. M. Decaudin)

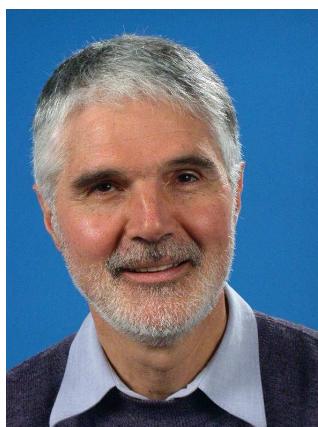
Comprendre les conditions de succès des stratégies organisationnelles de développement durable*

Par Jean Pasquero

Chercheur à la CRSDD et Professeur au Dép. de stratégie et responsabilité sociale et environnementale

À quelles conditions une prise en compte efficace du développement durable (DD) est-elle possible dans les entreprises? La réponse est encore loin d'être évidente.

La dynamique du DD pose en effet des problèmes inédits. Elle place l'entreprise face à un type d'incertitude nouveau, de nature non pas seulement économique, mais aussi socio-technique, où éléments managériaux, éthiques, politiques et techniques sont interdépendants (Pasquero, 2007). Que l'on pense par exemple aux controverses entourant les OGM (organismes génétiquement modifiés), la biogénétique, le nucléaire ou les fréquents arbitrages entre économie et écologie. Dans chaque cas, ce n'est pas la science ou le calcul économique qui permet de trancher, mais la politique et la résolution de conflits de valeurs.



Les outils de régulation classique (marché et réglementation publique), se révèlent souvent incapables de dissiper ce type d'incertitude. L'entreprise se trouve alors entraînée dans des contextes décisionnels de nature plus politique qu'économique, impliquant de multiples parties prenantes, souvent à plusieurs niveaux (entreprises, État, municipalités, consommateurs, concurrents, syndicats, employés, etc.). Problèmes et solutions y sont enchevêtrés et se caractérisent par leur caractère collectif. Les praticiens sont ainsi amenés à penser la gestion du DD comme encastrée dans des réseaux de relations socio-politiques, plutôt que définie par les seules exigences de la rentabilité ou de la loi.

Les théorisations existantes n'ont pas été développées pour décrire un tel contexte. Nous proposons donc de réévaluer la problématique de la gestion du DD à partir d'une approche centrée sur les parties prenantes, que nous enrichissons d'éléments dits socio-constructionnistes (Pasquero, 2008).

Cette approche part de l'observation du terrain. Au lieu de se concentrer sur les seuls calculs de rentabilité ou de conformité réglementaire, elle s'attache à mieux comprendre les dynamiques selon lesquelles les différents acteurs impliqués peuvent converger vers des solutions efficaces aux nombreux problèmes typiques du DD. Le DD y est défini non comme un problème technique à régler parmi d'autres, mais comme un enjeu collectif, dont le succès dépend des efforts coordonnés de multiples acteurs. Sa prise en charge par l'entreprise est alors conçue comme un processus d'ap-

rentissage multipartite, impliquant des interactions complexes et parfois imprévisibles entre parties prenantes internes et externes.

Il s'agit de développer un cadre théorique interdisciplinaire, conjuguant plusieurs courants théoriques: la théorie des enjeux sociaux, celle des parties prenantes, celle des ordres négociés, la sociologie de la traduction, et la stratégie d'entreprise. Le tout s'articule autour d'un langage commun. Des acteurs porteurs d'intérêts et de perspectives divergents, provenant de mondes sociaux tout aussi différents, voire opposés, entrent dans des arènes de débats et d'action tactique et stratégique autour d'enjeux de DD. Des processus de négociation plus ou moins productifs se développent entre ces acteurs dans et hors de l'entreprise. Ces processus débouchent soit sur des définitions conjointes et des apprentissages collectifs (quoi faire, comment le faire, pourquoi le faire), et donc possiblement sur des accords (ordres négociés); soit sur des blocages ou des actions isolées, et donc inadéquates. L'objectif théorique est de repérer les logiques à l'œuvre et d'isoler les déterminants des plus efficaces.

Cette approche a déjà montré sa fécondité. Elle a permis par exemple de comprendre pourquoi et comment une grande entreprise (Alcan), sur un territoire donné (la région du lac St-Jean dans le nord du Québec), a pu avec le temps se transformer en leader régional du développement durable (Labelle et Pasquero, 2006). Le processus a pris plusieurs années. Par essais et erreurs, l'entreprise est finalement parvenue à construire, en collaboration avec ses parties prenantes internes et externes, un système original de relations mutuellement bénéfiques, bâti sur la philosophie du développement durable. Paradoxalement, cette stratégie de « durabilité » repose avant tout sur des projets précis et à durée limitée, généralement soumis par les intervenants locaux, au sein d'un cadre contractuel d'engagements réciproques, et faisant l'objet d'ajustements permanents.

L'intérêt majeur de ce type de recherche est qu'il se révèle vite riche d'enseignements sur les défis et les conditions d'une pratique réussie du développement durable, c'est-à-dire d'une « gestion responsable ».

*Cet article résume le contenu de trois publications récentes.

Présentation de Jean-Pierre Revéret

Par Jean-Pierre Revéret

Chercheur à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Jean-Pierre Revéret est titulaire d'une maîtrise en Economie du Développement International et d'un Doctorat en Economie de l'Université de Clermont 1 (France) ainsi que d'un DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en Ecologie Appliquée de la Faculté des Sciences de l'Université d'Orléans (France). Il est professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis 1979. Tout d'abord au département des sciences biologiques : il a été le premier Directeur de l'Institut des Sciences de l'Environnement de l'UQAM. En 1992 et 1993, il a été le premier directeur en poste du Département de Gestion de l'Environnement de l'Université Internationale de Langue Française pour le Développement Africain (Université Senghor) à Alexandrie (Égypte).

De 1993 à 1995 il a été Vice-Directeur de l'Académie Internationale de l'Environnement à Genève. A son retour au Québec, il a été professeur libéré à l'ISE. Il est maintenant professeur au département de Stratégie, Responsabilité sociale et environnementale de l'École de Gestion de l'UQAM. Durant ces années, il a eu trois mandats de directeur du programme de maîtrise en Sciences de l'environnement. En 1980 il a créé, conjointement avec son collègue Jacques Peltier du département d'économie, le cours ECO 1470 Écologie, Économie et environnement, un cours pionnier dans les approches interdisciplinaires appliquées à l'environnement.

Le champ d'expertise de Jean-Pierre Revéret inclut la **gestion et l'économie des ressources naturelles et de l'environnement**, avec un accent particulier sur la biodiversité; les théories et la mise en œuvre du **développement durable**; les **études d'impact environnemental**, les évaluations stratégiques et la dimension sociale de **l'analyse de cycle de vie**.

Jean-Pierre Revéret a agi comme expert en analyse et en formation dans le domaine du Développement durable et de la gestion des ressources naturelles auprès de l'IEPF, de la Banque Mondiale, de l'ACDI, du CRDI et du Bureau canadien de la Biodiversité



(Environnement Canada). Il a publié de nombreux articles, deux livres et plusieurs chapitres de livres dans ce domaine.

Il est membre du CIRAI et professeur associé à la Chaire de responsabilité sociale et développement durable de l'UQAM.

Dans les années 80 sa recherche portait sur les aspects bioéconomiques des pêches avec des projets sur l'analyse des impacts de scénarios de mise en œuvre de quotas individuels transférables dans une série de pêcheries gaspésiennes (morue, crabe et homard). Dans la foulée de ses activités en Afrique (années à l'université Senghor et à l'Académie internationale de l'environnement de Genève) il s'est intéressé à l'interface environnement-développement dans les PED et aux évaluations d'impact en particulier. Dans ce contexte, il a coordonné le volet socio-économique d'une importante étude d'impact à Madagascar dans laquelle il a, de plus, encadré plusieurs étudiants québécois et malgaches.

Il dirige actuellement une étude pour Agriculture Canada sur la valeur économique des écosystèmes en milieu rural ainsi que la variation de cette valeur liée aux modifications des pratiques agricoles. Il a aussi coordonné récemment la production d'un document d'orientation en matière de valeur économique des habitats fauniques pour le Ministère des ressources naturelles et de la faune du Québec. Dans ce domaine, il siège à titre d'expert externe sur un groupe de travail français qui travaille sur la valeur économique de la biodiversité et est membre du conseil scientifique de l'Institut français de la biodiversité.

Par ailleurs, au sein du CIRAI, et du laboratoire d'analyse sociale du cycle de vie, qu'il dirige, sa recherche porte sur le développement méthodologique de cet outil et certaines de ses applications, comme les pratiques d'achat responsables.

Nouvelle professeure à l'UQAM, Olga Navarro-Flores

Par Olga Navarro-Flores

Collaboratrice à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Olga Navarro-Flores, est professeure au Département de management et technologie de l'École des sciences de la Gestion de l'UQAM et membre de la Chaire de recherche en gestion de projet depuis juillet 2008. Mme Navarro-Flores est chercheure affiliée de la Chaire de responsabilité sociale et développement durable depuis 2002.

Olga Navarro-Flores a été responsable de la gestion de projets de développement tant dans son pays d'origine, le Costa Rica, que dans la région de l'Amérique centrale. Après avoir terminé sa maîtrise en coopération internationale à l'Université de Sherbrooke, elle a commencé une « deuxième » carrière comme consultante en planification stratégique et évaluation de projets en coopération internationale; elle a aussi eu l'occasion de travailler comme agente de projets de développement, avec la responsabilité de gérer un budget de près d'un million de \$ par année pour l'élaboration, le suivi et l'évaluation de projets de développement en Amérique Latine, en Afrique et en Asie. Le retour aux études, avec un doctorat en administration, marque le début d'une « troisième » carrière en recherche et en enseignement, dont le cœur demeure le développement international.

Elle a soutenu sa thèse en octobre 2006 avec mention d'excellence et recommandation à l'unanimité de la part du jury pour sa publication. Intitulée *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre les ONG dans le secteur de la coopération internationale*, sa thèse porte sur la manière dont les acteurs du Nord et du Sud construisent leurs relations de partenariat autour de leurs projets de développement, en tenant compte à la fois de l'environnement sociopolitique et des rapports de pouvoir Nord-Sud. Le caractère inédit et l'originalité de son approche managériale pour étudier les relations Nord-Sud lui ont permis notamment d'être lauréate de la bourse de recherche doctorale du renommé Centre de recherche en développement international, une des rares bourses sur le thème du développement octroyées aux doctorants en administration. De plus, elle a reçu le prestigieux Prix de l'Institut de Recherche en Économie Contemporaine (IRÉC) pour la

meilleure thèse en sciences sociales de 2007.

Au chapitre de la recherche, ses intérêts sont intrinsèquement liés à son parcours professionnel et académique où elle a cherché à comprendre et à expliquer l'environnement sociopolitique des organisations et le rôle des acteurs dans le développement, la gestion et l'évaluation de projets. Une telle approche, à la fois macro et microsociale, est au cœur de ses intérêts de recherche, qui s'articulent autour de quatre volets : a) Les projets de développement et leurs environnement organisationnel et sociopolitique ; b) les relations de pouvoir et la gouvernance dans les partenariats ONG-gouvernements, et ONG-secteur privé ; c) la gestion de projets comme processus d'apprentissage des acteurs du développement international; et d) l'utilisation des diverses méthodes de recherche permettant d'expliquer la complexité de la gestion de projets de développement international.

Mme Navarro-Flores a accumulé près de dix ans d'expérience d'enseignement au niveau du baccalauréat et de la maîtrise. Elle a eu l'occasion d'enseigner des cours en gestion de projets internationaux, d'autres sur les approches comparatives de développement et d'autres enfin en coopération internationale et développement économique communautaire. Elle a aussi enseigné des cours de stratégie, de théorie des organisations et de méthodologie de recherche. En ce qui concerne l'encadrement des étudiant-e-s, elle a été sollicitée par diverses universités, notamment l'ÉNAP, Cape Breton University et l'UQAT, pour encadrer des étudiants de deuxième cycle. En tant que chercheure affiliée à la CRSDD, elle a aussi été en charge d'une série de séminaires sur les méthodes de recherche qualitative destinée aux étudiants qui réalisent leurs études de deuxième et troisième cycles au sein de la Chaire.

Après avoir été engagée comme professeure au Département de management et technologie, et être devenue membre de la Chaire de recherche en gestion de projets, elle travaille à la recherche de complémentarité entre ses travaux et ceux développés au sein de l'équipe de la CRSDD.



Entretien avec la professeure de droit Annie Rochette

Avec Annie Rochette

Chercheure à la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable -UQAM

Professeure au Département des sciences juridiques de l'UQÀM et collaboratrice à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'École des sciences de la gestion de l'UQÀM, Annie Rochette a une expérience significative en matière de recherche dans le domaine du droit de l'environnement et du droit du développement durable, ainsi qu'en éthique de l'environnement. Elle a bien voulu accepter de répondre à nos questions.

Rédaction : Pouvez-vous nous définir vos recherches sur le droit international de l'environnement ?

A.R. : En fait, mes recherches en cours sont fondées sur les théories féministes et éco-féministes. Cela me permet d'effectuer une critique de certaines des prémisses fondamentales du développement durable et de questionner la viabilité du développement économique dans un système capitaliste mondial de libres échanges commerciaux, tout comme la relation d'exploitation qu'entre tiennent les humains avec la nature. Je me penche également sur la relation entre le développement durable et les femmes, ainsi que les impacts de la libéralisation des marchés sur les femmes, les pauvres dans les pays en émergence et sur l'environnement.

Rédaction : Qu'en est-il de l'évolution du droit international de l'environnement ?

A.R. : Dans le cadre d'une analyse féministe, on peut venir à la conclusion que le droit international de l'environnement n'est pas en mesure de répondre adéquatement aux défis environnementaux, mais également humains auxquels nous faisons face. On pense par exemple aux changements climatiques, à la perte de la biodiversité biologique, à la pollution, à l'appauvrissement des sols et des cours d'eau ainsi que la pauvreté et les inégalités sociales. Malgré l'intégration des femmes et de la dimension genre aux instruments de droit international de l'environnement depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (Rio, 1992), la santé de la planète et de ses

habitants, ainsi que les inégalités sociales entre les pays du Nord et les pays du Sud, et entre les hommes et les femmes (et entre les riches et les pauvres) au sein des mêmes nations, ne font qu'empirer. Il est donc impératif de repenser les prémisses fondamentales du droit international de l'environnement afin que celui-ci puisse servir d'outil efficace pour la protection de notre planète et l'atteinte équitable d'une qualité de vie pour tous ses habitants.



Rédaction : Vous vous intéressez maintenant à la pédagogie du droit ?

A.R. : Oui, depuis près d'une dizaine d'années je me questionne sur la pédagogie du droit. Je complète présentement mon doctorat sur la pédagogie dans les facultés de droit au Canada, sous la direction du professeur Desmond Manderson à McGill. En plus de faire l'état des lieux en ce qui concerne les objectifs et les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, ce projet cherche à expliquer les facteurs qui influencent les choix pédagogiques des professeures et professeurs. Cette recherche me permet également d'approfondir mes connaissances des méthodologies sociologiques d'analyse qualitative. C'est d'ailleurs dans le cadre de ces recherches et de mon travail au sein de l'exécutif de l'Association canadienne des professeur(e)s de droit que j'ai cofondé la Revue sur l'enseignement du droit au Canada, revue dont j'ai été la rédactrice en chef.

Rédaction : Mais vous enseignez vous-même dans une faculté de droit ?

A.R. : En fait, j'enseigne au Département des Sciences Juridiques le droit international de l'environnement au niveau du baccalauréat et de la maîtrise, ainsi que le droit de l'environnement et des cours de méthodologie, en essayant toujours d'innover avec des méthodes pédagogiques interactives et en encourageant l'apprentissage coopératif.



PROGRAMME

JEUDI 27 NOVEMBRE 2008

9 h-12 h

ACCUEIL, REMISE DES DOCUMENTS

12 h-13 h 30

OUVERTURE DU COLLOQUE ET DÎNER-CONFÉRENCE :

- **Bioénergies, planète et société : les enjeux**
Lionel Levac, Journaliste spécialisé en agriculture, *La Semaine Verte* – Radio, Radio-Canada

14 h-15 h 30

CONFÉRENCE :

- **Le développement des bioénergies au Québec et dans le monde : les expériences, les impacts, la durabilité**

Michel Lachance, directeur, bioproduits et bioprocédés industriels, Centre québécois de valorisation des biotechnologies (CQVB)

15 h 30

PAUSE

16 h-18 h

LA GRANDE VIRÉE DES BIOÉNERGIES :

Dans une grande salle, 11 exposants présentent simultanément leur projet et/ou la technologie qu'ils utilisent. Chaque présentation dure 25 minutes, à l'issue de laquelle les participants changent de salle pour assister à un exposé différent.

Assistez à quatre présentations, au choix, parmi les suivantes :

- **Les lisiers, une source d'énergie à la ferme grâce à la méthanisation**

Jean-François Hince, chargé de projet, Bio-Terre Systems inc.

- **La coopérative, un levier pour la valorisation des ressources du milieu**

Martin Gagnon, directeur général, Coopérative de développement régional (CDR) Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord, accompagné de représentants de coopératives

- **Utilisation des résidus forestiers pour chauffer les hôpitaux : l'exemple d'Amqui peut-il se généraliser ?**

Eugène Gagné, chargé de projet, Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)

- **La production de cultures énergétiques : le saule en culture intensive sur rotation courte**

Francis Allard, président, Agro Énergie

- **La production de biodiesel à partir d'huile à friture récupérée**

Michel Cordeau, président, Bio-diésel Québec inc.

- **La biomasse résiduelle agricole et forestière transformée en biocarburant : un substitut du mazout ?**

Martin Rousseau, directeur, Coopérative Enernova
Issakha Bah, UQAR, ingénierie des systèmes d'énergie renouvelable pour les petites communautés
Pierre-Louis Bodin, UQAR, ingénierie des applications industrielles en énergie renouvelable

Jean-Louis Chaumel (Doct.) v.p., Audace Technologies

UNE INITIATIVE DE :



PARTENAIRES MAJEURS :



PARTENAIRES DE SOUTIEN :

- Fondaction CSN
- La Caisse d'économie solidaire Desjardins

Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale

Par Amparo Jimenez

Chercheure à la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable -UQAM

En faisant partie d'un projet collectif cherchant à identifier les formes que prennent la RSE, j'ai participé directement aux débats tenus lors de trois tables rondes auxquelles étaient présentes des représentants d'entreprises québécoises, françaises et espagnoles provenant de différents secteurs de l'industrie. Nous nous sommes intéressés à la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale (RSE) dans le but de mieux comprendre la façon dont cette dernière peut contribuer au renouvellement des pratiques de la GRH. Nous avons comme questions de recherche : (1) quelles pratiques de gestion des ressources humaines supportent une démarche de RSE ? et (2) quelle est la signification du concept de RSE pour les gestionnaires québécois, français et espagnols ?

Avant de synthétiser les résultats du cas espagnol, résumons d'abord les conclusions obtenues en comparant le Québec et la France¹. D'une part, lorsque les praticiens français se penchent sur le lien entre la GRH et la RSE, ils accordent une place considérable à la GRH dans la mise en œuvre des actions de RSE. Ils insistent sur l'importance de la GRH dans : (1) la mise en application des principes déontologiques; (2) la mise en place des programmes pour encourager les valeurs et les principes de RSE dans l'ensemble de l'organisation; (3) le suivi des actions de RSE; (4) le renforcement des pratiques de développement des compétences, de flexibilité au travail et de santé et sécurité au travail et (5) la gestion de changement.

Il apparaît très clair que le concept de RSE en France est attaché à trois préoccupations : (1) efficacité économique; (2) respect de l'environnement et; (3) équité sociale. Le concept de développement durable en France repose davantage sur une dimension politique ouvrant un espace pour les débats entre les intérêts des différents acteurs de la société. Une entreprise socialement responsable est donc possible dans la mesure où



(1) elle s'engage à défendre l'intérêt général de la société au-delà des intérêts particuliers; (2) elle défend une conception de solidarité fondée sur des répartitions plus équitables des ressources, ne se limitant guère à des actions philanthropiques; et finalement (3) elle entretient une conception de l'égalité et de la justice en donnant priorité aux plus vulnérables, au lieu de ne favoriser que les plus forts et les plus compétents.

Quant à eux, les praticiens québécois se concentrent sur les obligations de l'entreprise à l'égard de ses employés montrant que cette relation peut se traduire par une

« gestion des ressources humaines socialement responsable ». La notion de bien-être des employés est associée à : (1) la sécurité économique des individus; (2) le respect et l'égalité des droits; (3) le développement des compétences et (4) l'accomplissement de soi. De plus, les praticiens québécois introduisent la notion de performance sociale en vue de réaliser une performance économique qui vise à satisfaire simultanément l'intérêt des employés et celui de l'entreprise. Le lien positif entre la performance sociale et la performance économique est possible et constitue la condition de continuité des deux types de performance, à travers la volonté des employés de contribuer totalement au succès de l'entreprise. Cela semble constituer l'une des conditions d'émergence de la RSE dans le contexte du Québec actuel où les employés détiennent un pouvoir accru et représentent une partie prenante importante pour les entreprises.

L'intégration de la GRH et la RSE dans les entreprises québécoises repose sur un ensemble de pratiques qui (1) respectent les droits fondamentaux de l'être humain (intégrité physique et mentale, égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes); (2) encouragent le développement des compétences et l'adaptation aux changements; (3) encouragent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement et; (4) favorisent une relation d'emploi durable qui

assure la performance financière des entreprises à long terme.

En ce qui concerne les résultats auprès des douze entreprises espagnoles appartenant au « Club de Excelencia en Sostenibilidad », des caractéristiques spécifiques dans la relation RSE -GRH se dégagent². Au delà des débats académiques entourant la définition de la RSE, les gestionnaires espagnols sont en train de développer des pratiques GRH innovatrices qui dépassent la rationalité d'un management « humaniste » et mettent en place les ingrédients d'une définition de RSE plus épurée, et ce, en termes de processus et de contenus. D'abord, les gestionnaires espagnols établissent la différence entre RSE et développement durable et mentionnent avant tout la définition de RSE publiée par la Commission européenne : « *The voluntary integration of environmental and social considerations into business operations, over and above legal requirements and contractual obligations* »³. De cette définition on peut soulever deux aspects : la nécessité d'accepter les engagements sociaux et environnementaux et l'importance de maintenir le caractère volontaire de ces engagements.

Tout en intégrant les principes de la RSE, les grandes entreprises espagnoles cherchent à adopter des pratiques GRH qui répondent aux grands enjeux qui préoccupent la société espagnole : (1) l'intégrité des employés (égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes, intégration de la diversité); (2) la mise en place de projets bénéficiant les communautés environnantes; (3) la réconciliation travail et famille; (4) la formation et l'adaptation aux changements associés à la RSE; (5) la prévention et la sécurité au travail (6) des politiques de rémunération justes et une relation d'emploi durable. De plus, la RSE occupe une place stratégique dans la vision d'entreprise, comme le démontrent des actions concrètes : (1) des rapports de RSE sont publiés; (2) des mécanismes de gouvernance sont mis en place pour gérer efficacement des controverses financiers, sociales et environnementales; (3) des systèmes certifiés pour gérer les déchets et améliorer l'efficience écologique ont été créée; et (4) des actions sociales sont devenues des pratiques communes.

En somme, des différences entre la France, le Québec et l'Espagne se dégagent sur trois

plans : (1) l'origine de l'adoption des démarches RSE; (2) l'étendue du rôle de la GRH dans cette démarche; (3) la nature des obligations qu'assument les entreprises à l'égard de leurs employés. D'abord, il semble que l'adoption d'une démarche de RSE en France soit étroitement liée à des valeurs sociales de justice et de solidarité. Au Québec, la RSE (à l'égard des employés) se justifie davantage par ses conséquences positives sur la performance économique des entreprises. En Espagne, le mouvement de la RSE est récent et ses origines semblent faire partie d'une stratégie nationale. Deuxièmement, il semble que le rôle de la GRH dans la démarche de RSE soit beaucoup plus étendu dans les entreprises françaises et espagnoles que dans les entreprises québécoises. En France, les politiques et les pratiques de GRH visent à assurer le bien-être des employés (comme c'est le cas au Québec) mais également à assurer que les principes de RSE (clients, communautés et l'environnement) soient intégrés à tous les niveaux d'opération. En Espagne, on note une tendance à intégrer les consommateurs dans la mise en place de la RSE. Troisièmement, il semble que la RSE à l'endroit des employés au sein des entreprises françaises passe surtout par l'humanisation du travail, soit, le respect des droits fondamentaux de l'être humain (intégrités physique et mentale, égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes). Au Québec, on semble concevoir le bien-être des employés de façon plus large, en mettant également l'accent sur la valorisation des employés à travers notamment des pratiques de développement des compétences et des pratiques favorisant l'accomplissement de soi. En Espagne, les préoccupations essentielles sont : de trouver une manière de faciliter le dialogue social entre différents groupes de parties prenantes (entreprises, gouvernements, syndicats immigrants), de créer des emplois, et d'atteindre l'égalité hommes-femmes dans le contexte du travail.

1. Beaupré D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., et Morin, D. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue Internationale de Psychosociologie. ESKA*.
2. Jimenez, A., Rahe, M. et Lebedeva, E. (2008). In pursuit of a responsible management in Spain: current examples and practices. Proceedings "European and Latin America-Caribbean Strategic Partnerships: Unleashing the Potential". Monterrey, October, 15-17, 2008.
3. European Commission (Green paper): "Promoting a European framework for corporate social responsibility" (2001).

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

Téléphone : 514.987.3000
poste 6972

Télécopieur : 514.987.3372

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

Télécopieur : 514.987.3372

Courriel: crsdd@uqam.ca

Visitez notre site Internet

www.crsdd.uqam.ca

Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique

crsdd@uqam.ca

Bulletin de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Rédacteur en chef : François Décarie-Gilardeau.

Rédactrice adjointe : Cherryl Andrée de la Porte

Collaborateurs : Corinne Gendron, Alain Lapointe, Jean Pasquero, Jacques Igale, Annie Rochette, Amparo Jimenez, Marie-France Turcotte, Marie-Andrée Caron, Jean-Pierre Revéret et Olga Navarro-Flores.

Pour soumettre un article, prière de consulter le site web www.crsdd.uqam.ca.